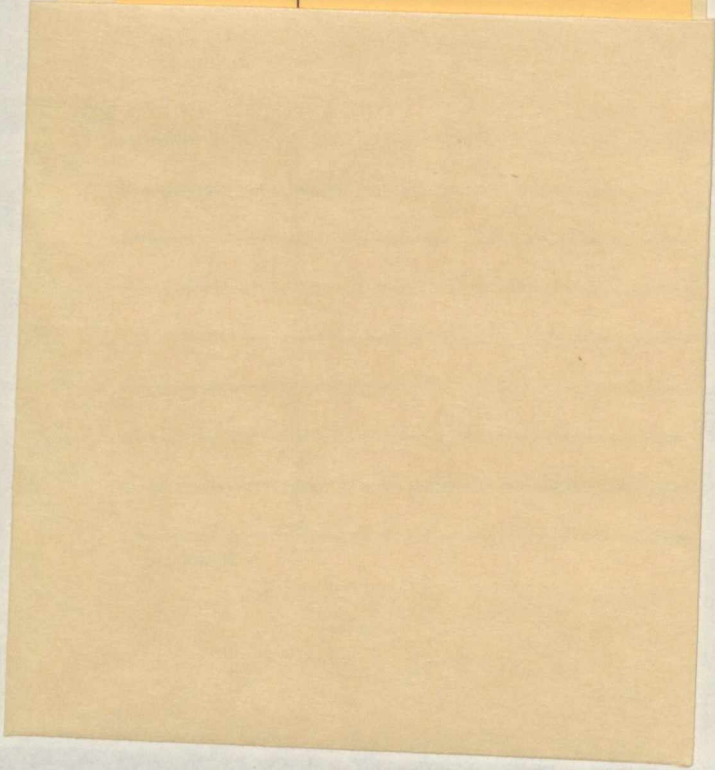


LIBRARY OF PARLIAMENT
BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT

J Canada. Parliament.
103 House of Commons.
H7 Sub-Committee on
34-2 the National Arts Centre.
N26 Minutes of proceedings.

A1 DATE	NAME — NOM
[REDACTED]	



J

103

H7

34-2

N26

A1

BOARD OF COMMISSIONERS

1914

1914

1914

LE COMITE DES COMMISSAIRES

1914

1914

1914

The National Arts Center

Le Centre national des Arts

... ..

... ..

... ..

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 1

Wednesday, June 6, 1990

Tuesday, June 12, 1990

Chairman: Felix Holtmann

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 1

Le mercredi 6 juin 1990

Le mardi 12 juin 1990

Président: Felix Holtmann

Minutes of Proceedings and Evidence of the Sub-Committee on

The National Arts Centre

of the Standing Committee on Communications and Culture

Procès-verbaux et témoignages du Sous-comité sur

Le Centre national des Arts

du Comité permanent des communications et de la culture

RESPECTING:

Consideration of the role and mandate of the National Arts Centre

CONCERNANT:

Examen du rôle et du mandat du Centre national des Arts

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

ATTEST

ATTESTÉ

NORMAND RADFORD
Chair of the Committee

NORMAND RADFORD

Second Session of the Thirty-fourth Parliament,
1989-90

Deuxième session de la trente-quatrième législature,
1989-1990

SUB-COMMITTEE ON
NATIONAL ARTS CENTRE

Chairman: Felix Holtmann

Members

Edna Anderson
Sheila Finestone
John Harvard
Ian Waddell—(5)

(Quorum 3)

Normand Radford

Clerk of the Sub-Committee

SOUS-COMITÉ DU CENTRE
NATIONAL DES ARTS

Président: Felix Holtmann

Membres

Edna Anderson
Sheila Finestone
John Harvard
Ian Waddell—(5)

(Quorum 3)

Le greffier du Sous-comité

Normand Radford

Published under authority of the Speaker of the
House of Commons by the Queen's Printer for Canada.

Available from the Canadian Government Publishing Center,
Supply and Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre
des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada.

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnement et Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

ORDER OF REFERENCE FROM THE STANDING COMMITTEE

Tuesday, May 29, 1990

ORDERED,—

- 1) That pursuant to Standing Order 108(1), a Sub-Committee on the National Arts Centre (NAC) be established; that the Sub-Committee be composed of 2 Progressive Conservative members, 2 Liberal members and 1 New Democratic Party member, to be named after the usual consultations and;

That Felix Holtmann be the Chairperson of the Sub-Committee.

- 2) That it study the role of the NAC, in particular its involvement with the performing arts in Canada and make recommendations for future action by reviewing:

The NAC's reply to the questions sent to the NAC by Member of the Standing Committee, the previous testimony of witnesses from the NAC, the 1986 report of the Task Force on the National Arts Centre, the NAC's document the "Third Decade and Beyond", the report of the Nielsen Task Force on Program Review, and any other documentation as deemed necessary.

- 3) That it hear from witnesses providing that a minimum of 3 members be present with at least one member of the Opposition.
- 4) That it print such evidence as may be ordered by it.
- 5) That it present its report to the Standing Committee at the earliest date possible.
- 6) That the report consist of preambles and recommendations.

ATTEST

NORMAND RADFORD

Clerk of the Committee

ORDRE DE RENVOI DU COMITÉ PERMANENT

Le mardi 29 mai 1990

IL EST ORDONNÉ,—

- 1) Qu'en conformité du paragraphe 108(1), un sous-comité sur le Centre national des arts (CNA) soit constitué; que le sous-comité soit composé de 2 membres du Parti progressiste conservateur, 2 membres du Parti Libéral et de 1 membre du Nouveau parti démocratique, nommés suite aux consultations habituelles;

Que Felix Holtmann en soit le président;

- 2) Qu'il étudie le rôle du CNA, notamment dans le domaine des arts du spectacle au Canada, et présente des recommandations axées sur l'avenir qui tiennent compte:

de la réponse du CNA aux questions que lui ont posé les membres du Comité permanent, les témoignages antérieurs des témoins du CNA, le rapport du Groupe de travail sur le Centre national des arts de 1986, le document du CNA «À l'aube de la troisième décennie», le rapport du Groupe de travail Nielsen chargé de l'examen des programmes, et toute autre documentation jugée utile;

- 3) Qu'il soit autorisé à entendre des témoins pourvu que trois membres soient présents, dont au moins un de l'opposition;
- 4) Qu'il soit autorisé à en faire imprimer les témoignages;
- 5) Qu'il remette son rapport au Comité permanent dans les meilleurs délais possibles;
- 6) Que le rapport soit constitué de préambules et de recommandations.

ATTESTÉ

Le greffier du Comité

NORMAND RADFORD

MINUTES OF PROCEEDINGS

WEDNESDAY, JUNE 6, 1990

(1)

[Text]

The Sub-Committee on The National Arts Centre of the Standing Committee on Communications and Culture met *in camera* at 3:30 o'clock p.m., this day, in Room 306, W.B. Building, the Chairman, Felix Holtmann, presiding.

Members of the Sub-Committee present: Edna Anderson, Sheila Finestone, Felix Holtmann.

Acting Member present: Beryl Gaffney for John Harvard.

In attendance: From the Library of Parliament: René Lemieux, Research Officer, Jane Condon, Consultant to the Sub-committee.

The Sub-committee commenced consideration of its Order of Reference from the Standing Committee on Communications and Culture dated April 24, 1990 relating to the role and mandate of the National Arts Centre.

It was agreed,—That the following witnesses be invited to appear before the Sub-committee:

1) *Groups/Associations/Individuals*

American Federation of Musicians
Canadian Actors' Equity Association
Alliance of Canadian Cinema, Television and Radio Artists (ACTRA)
Friends of the National Arts Centre Orchestra
Hamilton Southam, First Director General, National Arts Centre
Donald MacSween, Previous Director General, National Arts Centre
National Arts Centre Orchestra Association
Liz Waddell
Celia Franca, Founder of the National Ballet of Canada
Professional Association of Canadian Theatres (PACT)
Canadian Association of Professional Dance Organizations (CAPDO)
Canadian Association of Artists Managers (CAAM)
Réseau indépendant des diffuseurs d'événements artistiques unis (RIDEAU)
Le Regroupement des professionnels de la danse du Québec Inc.
Association of Canadian Orchestras (ACO)

2) *From the National Arts Centre Officials*

Jack Mills, Music Producer
Andis Celms, Theatre Producer
Jack Udeshkin, Special Events and Acting Variety Producer
David Langer, Executive Producer, Electronic Distribution
Ron Blackburn, Advisor to the Director General
Carl Morrison, Director of Operations
Richard Lussier, Director of Finance and Administration
Moira Johnson, Director of Marketing and Acting Director of

PROCÈS-VERBAUX

LE MERCREDI 6 JUIN 1990

(1)

[Traduction]

Le Sous-comité du Centre national des arts du Comité permanent des communications et de la culture se réunit à huis clos aujourd'hui à 15 h 30, dans la salle 306 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de Felix Holtmann (*président*).

Membres du Sous-comité présents: Edna Anderson, Sheila Finestone, Felix Holtmann.

Membre suppléant présent: Beryl Gaffney remplace John Harvard.

Aussi présents: De la Bibliothèque du Parlement: René Lemieux, attaché de recherche. Jane Condon, consultante.

Conformément à son ordre de renvoi du Comité permanent des communications et de la culture daté du 24 avril 1990, le Sous-comité examine le rôle et le mandat du Centre national des arts.

Il est convenu,—Que les témoins énumérés ci-après soient invités à témoigner:

1) *Groupes/Associations/Particuliers*

La Fédération américaine des musiciens
L'Association canadienne des artistes de la scène
L'Alliance des artistes canadiens du cinéma, de la télévision et de la radio
Les Amis de l'orchestre du Centre national des arts
Hamilton Southam, premier directeur général du CNA
Donald MacSween, ancien directeur du CNA
L'Association de l'orchestre du Centre national des arts
Liz Waddell
Celia Franca, fondatrice des Ballets nationaux du Canada
L'Association professionnelle des théâtres canadiens
L'Association canadienne des organisations professionnelles de danse
L'Association canadienne de directeurs d'artistes
Le Réseau indépendant des diffuseurs d'événements artistiques unis
Le Regroupement des professionnels de la danse du Québec Inc.
L'Association des orchestres canadiens

2) *Dirigeants du Centre national des arts*

Jack Mills, producteur de la musique
Andis Celms, producteur du théâtre
Jack Udeshkin, Événements spéciaux et producteur des Variétés adjoint
David Langer, producteur exécutif, Distribution électronique
Ron Blackburn, conseiller auprès du directeur général
Carl Morrison, directeur des Opérations
Richard Lussier, directeur, Finances et administration

Communications
Ted Demetre, Variety Producer
Manon Raiche, Director of Communications

- 3) *The Canada Council*
- 4) *From the Board of the National Arts Center Corporation*

The Executive Members of the Board

It was agreed that the meetings be scheduled on Tuesday, June 12, 1990, Wednesday, June 13, 1990 and Thursday, June 14, 1990.

At 5:30 o'clock p.m., the Sub-committee adjourned to the call of the Chair.

TUESDAY, JUNE 12, 1990

(2)

The Sub-Committee on the National Arts Centre of the Standing Committee on Communications and Culture met at 1:14 o'clock p.m., this day, in Room 701, 151 Sparks Street, the Chairman, Felix Holtmann, presiding.

Members of the Sub-Committee present: Edna Anderson, Sheila Finestone.

Other Member: Geoff Scott.

Acting Member present: Beryl Gaffney for John Harvard.

In attendance: From the Library of Parliament: René Lemieux, Research Officer, Jane Condon, Consultant to the Sub-committee.

Witnesses: From Regroupement des professionnels de la danse du Québec Inc.: Gaétan Patenaude, Director general. *From the American Federation of Musicians:* Allan Wood, Vice-President for Canada; Nat Battersby, President of Ottawa-Hull District. *From the Canadian Actors' Equity Association:* Alison Currie, Communications Representative. *From the Alliance of Canadian Cinema, Television and Radio Artists (ACTRA):* Lynda Feige, Performer/Board Member. *From the Friends of the National Arts Centre Orchestra:* The Honourable Mitchell Sharp and The Honourable Gordon Robertson; Hamilton Southam, Former Director General, National Arts Centre; Donald MacSween, Former Director General, National Arts Centre. *From the National Arts Centre Orchestra Association:* Christina Lubbock, President; Liz Waddell, Public Relations Consultant; Celia Franca, Founder of the National Ballet of Canada. *From the Professional Association of Canadian Theatres (PACT):* Catherine Smalley, Executive Director. *From the Canadian Association of Professional Dance Organizations (CAPDO):* Bill Riske, Royal Winnipeg Ballet. *From the Canadian Association of Artists Managers (CAAM):* Barbara Scales. *From the Association of Canadian Orchestras (ACO):* John Shaw. *From the Canadian Arts Presenters Association (CAPACO):* Peter Feldman; Trudi Lecaine; Charles Haines, Professor of English, Carleton University; Grant Cameron, Charter member of the National Arts Centre Orchestra.

Moira Johnson, directrice, Marketing, et directrice adjointe, Communications
Ted Demetre, producteur des Variétés
Manon Raiche, directrice des Communications

- 3) *Le Conseil des arts du Canada*
- 4) *De la Société du Centre national des arts*

Les membres du Conseil

Il est convenu,—Que des auditions aient lieu le mardi 12, le mercredi 13, et le jeudi 14 juin.

À 17 h 30, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE MARDI 12 JUIN 1990

(2)

Le Sous-comité du Centre national des arts du Comité permanent des communications et de la culture se réunit aujourd'hui à 13 h 14, dans la salle 701 au 151, rue Sparks, sous la présidence de Felix Holtmann (*président*).

Membres du Sous-comité présents: Edna Anderson, Sheila Finestone.

Autre député présent: Geoff Scott.

Membre suppléant présent: Beryl Gaffney remplace John Harvard.

Aussi présents: De la Bibliothèque du Parlement: René Lemieux, attaché de recherche. Jane Condon, consultante.

Témoins: Du Regroupement des professionnels de la danse du Québec Inc.: Gaétan Patenaude, directeur général. *De la Fédération américaine des musiciens:* Allan Wood, vice-président pour le Canada; Nat Battersby, président, district Ottawa-Hull. *De l'Association canadienne des artistes de la scène:* Alison Currie, représentante des Communications. *De l'Alliance des artistes canadiens du cinéma, de la télévision et de la radio (ACTRA):* Lynda Feige, comédienne/membre du conseil. *Des Amis de l'orchestre du Centre national des arts:* L'hon. Mitchell Sharp, C.P., O.C.; l'hon. Gordon Robertson, C.P., O.C. Hamilton Southam, O.C., ancien directeur général du CNA, 1967-1977. Donald MacSween, ancien directeur général du CNA, 1977-1987. *De l'Association de l'orchestre du Centre national des arts:* Christina Lubbock, présidente. Liz Waddell, experte-conseil en relations publiques; Celia Franca, C.C., fondatrice du Ballet national du Canada. *De l'Association professionnelle des théâtres canadiens (PACT):* Catherine Smalley, directrice générale. *De l'Association canadienne des organisations professionnelles de danse (CAPDO):* Bill Riske, Ballet Royal de Winnipeg. *De l'Association canadienne de direction d'artistes (CAAM):* Barbara Scales. *De l'Association des orchestres canadiens (ACO):* John Shaw. *De la Canadian Arts Presenters Association (CAPACO):* Peter Feldman. *A titre particulier:* Trudi Lecaine. Charles Haine: professeur d'anglais, Université Carleton. Grant Cameron: membre fondateur de l'orchestre du CNA.

The Sub-committee resumed consideration of its Order of Reference from the Standing Committee on Communications and Culture dated April 24, 1990 relating the role and mandate of the National Arts Centre.

The Chairman and Sheila Finestone, M.P., made opening remarks.

Lynda Feige, Alison Currie, Allan Wood, Nat Battersby and Gaétan Patenaude answered questions.

At 2:29 o'clock p.m., the sitting was suspended.

At 2:34 o'clock p.m., the sitting resumed.

Mitchell Sharp made an opening statement and, with Gordon Robertson, answered questions.

At 3:20 o'clock p.m., the sitting was suspended.

At 3:28 o'clock p.m. the sitting resumed.

Hamilton Southam made a statement and answered questions.

Donald MacSween answered questions.

At 4:50 o'clock p.m. the sitting was suspended.

At 5:00 o'clock p.m. the sitting resumed.

Christina Lubbock made a statement and answered questions.

Liz Waddell answered questions.

At 5:49 o'clock p.m., the sitting was suspended.

At 6:30 o'clock p.m., the sitting resumed.

Celia Franca made an opening statement and answered questions.

Catherine Smalley, Barbara Scales, Peter Feldman and Bill Riske made opening statements and answered questions.

John Shaw made an opening statement and answered questions.

Trudi Lecaine made an opening statement and answered questions.

Charles Haines made an opening statement and answered questions.

Grant Cameron made an opening statement and answered questions.

At 9:15 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Normand Radford

Clerk of the Sub-Committee

Conformément à son ordre de renvoi du Comité permanent des communications et de la culture daté du 24 avril 1990, le Sous-comité examine le rôle et le mandat du Centre national des arts.

Le président et Sheila Finestone font des exposés préliminaires.

Lynda Feige, Alison Currie, Allan Wood, Nat Battersby et Gaétan Patenaude répondent aux questions.

À 14 h 29, la séance est suspendue.

À 14 h 34, la séance reprend.

Mitchell Sharp fait un exposé puis, avec Gordon Robertson, répond aux questions.

À 15 h 20, la séance est suspendue.

À 15 h 28, la séance reprend.

Hamilton Southam fait un exposé et répond aux questions.

Donald MacSween répond aux questions.

À 16 h 50, la séance est suspendue.

À 17 heures, la séance reprend.

Christina Lubbock fait un exposé et répond aux questions.

Liz Waddell répond aux questions.

À 17 h 49, la séance est suspendue.

À 18 h 30, la séance reprend.

Celia Franca fait un exposé et répond aux questions.

Catherine Smalley, Barbara Scales, Peter Feldman et Bill Riske font des exposés et répondent aux questions.

John Shaw fait un exposé et répond aux questions.

Trudi Lecaine fait un exposé et répond aux questions.

Charles Haines fait un exposé et répond aux questions.

Grant Cameron fait un exposé et répond aux questions.

À 21 h 15, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Sous-comité

Normand Radford

[Texte]

EVIDENCE

[Recorded by Electronic Apparatus]

Tuesday, June 12, 1990

• 1313

The Chairman: Order, please.

I want to make a couple of opening statements with respect to the activities of the subcommittee; that is, pursuant to Standing Order 108(1) and (2), that the decision of the steering committee form a subcommittee and that it look at the role of the mandate of the National Arts Centre.

We are here today and tomorrow to do what we set out to do almost... Gosh, Sheila, it must have been 10 months ago that we were interested in reviewing some of the activities and a policy with the National Arts Centre; but with the activities of the committee looking at the status of the artists and the estimates of some \$2.4 billion of Canadian tax money with communications, it took us really until now to get to this particular subject. So it was not really one of our major priorities. We had a lot of other issues and interests. However, the Members of Parliament on this committee decided unanimously that we would like to take a look at our National Arts Centre to see if there were means and ways by which the committee could recommend to make the National Arts Centre, or assist in making it, the place for culture in Canada. It is almost as though, if you come to Canada, you do not leave without at least visiting the National Arts Centre because it is state of the art and the best in the world.

• 1315

Having looked at some of the issues and discussed them with the staff, we engaged in what will be actually a short-term short agenda with respect to the National Arts Centre. I think all Canadians are proud of their culture and of the contributions that are made coast to coast. They see this as a state-of-the-art centre and would like to know what is happening. We are all interested in it.

We have decided to call people who have had an interest, either indirectly or directly, in the National Arts Centre. We intend this not to be a debate at all. This is an informational committee to ask questions. We will ask the questions, and we do not intend debating with any of those we have asked to come forward. We just ask that you express yourselves as honestly and openly as you can, to help this committee take a look at the information we gathered and to do it in a way and in an atmosphere of being proud Canadians, looking at one of our national institutions. Should there be deemed to be some ways of improving its operations, then that is what we are here for, to make those kinds of recommendations. We are here for no other reason.

[Traduction]

TÉMOIGNAGES

[Enregistrement électronique]

Le mardi 12 juin 1990

Le président: La séance est ouverte.

Je voudrais dire quelques mots au sujet des activités du sous-comité. Conformément aux paragraphes 108(1) et (2) du Règlement, le comité directeur a décidé qu'un sous-comité serait chargé d'examiner le rôle et le mandat du Centre national des Arts.

Nous nous réunissons donc aujourd'hui et demain pour faire ce que nous avons décidé il y a près de... Mon Dieu, Sheila, cela doit faire 10 mois que nous avons songé à examiner certaines des activités et des lignes de conduite du Centre national des Arts. Cependant, vu que le comité devait aussi examiner le statut de l'artiste et des affectations budgétaires portant sur environ 2,4 millions de dollars de l'argent des contribuables canadiens au titre des communications, nous n'avons pas pu nous pencher sur le CNA plus tôt. Ce n'était pas une question prioritaire pour nous. Il y a bien d'autres choses qui nous intéressaient. Cependant, les membres du comité ont décidé à l'unanimité de jeter un coup d'oeil sur le centre national des Arts pour voir si nous pouvions formuler des recommandations en vue d'aider le Centre national des Arts à devenir le siège de la culture au Canada. Autrement dit, si vous venez au Canada, vous ne devriez pas en repartir sans avoir au moins visité le Centre national des Arts parce que c'est le meilleur endroit de ce genre dans le monde.

Après avoir examiné certaines questions et en avoir discuté avec nos adjoints, nous avons entrepris ce qui sera en réalité une brève étude du Centre national des Arts. Je pense que tous les Canadiens sont fiers de leur culture et des contributions du monde artistique, d'un océan à l'autre. Ils considèrent que le CNA est un centre culturel à la fine pointe du progrès et ils voudraient savoir ce qui s'y passe. Cela nous intéresse tous.

Nous avons donc décidé d'entendre des gens qui s'intéressent directement ou indirectement au Centre national des Arts. Nous ne voulons pas que ce soit un débat. Notre sous-comité tient simplement à se renseigner et à poser des questions. Par conséquent, nous poserons les questions et nous n'avons pas l'intention d'entamer de débats avec ceux que nous avons invités à témoigner. Nous vous demandons simplement de vous exprimer le plus honnêtement et le plus ouvertement possible pour aider notre comité à examiner les renseignements que nous aurons obtenus, d'une façon et dans une atmosphère qui nous permettront d'être fiers à titre de Canadiens de jeter un tel coup d'oeil sur l'une de nos institutions nationales. Si nous jugeons qu'il y a moyen d'améliorer le fonctionnement du CNA, nous formulerons des recommandations à cette fin. C'est pour cela que nous sommes ici.

[Text]

At this time I would like to express my thanks, through my clerk—who is unable to be with us until tonight, but we have an assistant with us—for the co-operation that was given when we called on such short notice so many people who really have a genuine interest in the National Arts Centre. I would like to thank them for their co-operation.

We do not ask for a formal opening statement. We will only detain the different groups for a short period of time to ask some questions of them strictly with respect to the National Arts Centre.

Sheila Finestone intends to say a few things.

Mrs. Finestone (Mount Royal): Thank you very much, Felix—I should say Mr. Holtmann, in the more formal sense of the word. As we started the hearings, and as the oldest member—not necessarily other than in the sense of the length of the history of this committee—I wanted to set the record straight. I think, Felix, you did a good part of what I wanted to have done because I think there was sense of misunderstanding out there. I would like to have it understood that this committee is here to become better informed and to understand the important role of the National Arts Centre as the national stage for Canadian arts and artists. I think it is absolutely important that we understand that a national stage for arts and our artists is what we are looking for.

• 1320

This committee has been faced with serious concerns about how you promote, how you market, and how you are able to distribute, the works of the very talented artists and the very competent art groups we have in this country. That is our goal.

I would like to underscore that our timing has just been delayed. That is unfortunate. We have had an ongoing concern about the National Arts Centre since 1985-86. It has been the policy of this standing committee to review under its mandate all those organs and Crown corporations toward which we have a sense of responsibility or an obligation. The fact that this has been put on the back burner is no different from our serious concern with telecommunications policy, which we have not had the opportunity to address fully, film distribution, the federal museums policy—we dealt with the national museums policy—and the neighbouring rights or performing rights, which have been an ongoing concern for us.

I think it is important for you to realize we wanted to take a look at this creative stage, but we have been caught with those 15 major reports on broadcasting, copyright, status of the artist, museums, the CBC, Bell Canada, Teleglobe, the Alberta Government case, and the radio bill. I do not think this committee has been negligent in its concerns for the arts and the artists, but we have had other things too that have pre-empted their being on the front stage.

[Translation]

Je voudrais aussi—par l'entremise de notre greffier, qui ne peut être ici ce soir, mais qui s'est fait remplacer par un adjoint—remercier tous ceux qui ont accepté, malgré un si bref préavis, de collaborer avec le comité à cause de leur grand intérêt pour le Centre national des Arts. Je tiens à les en remercier.

Nous ne demandons pas aux témoins de faire une déclaration préliminaire. Nous ne retiendrons les divers groupes de témoins que pour une brève période afin de leur poser certaines questions au sujet du Centre national des Arts.

Sheila Finestone voudrait dire quelques mots.

Mme Finestone (Mont-Royal): Merci beaucoup, Felix, ou bien devrais-je dire M. Holtmann, puisqu'il faut respecter les convenances. À titre de doyenne du comité, ou du moins de plus ancien membre de ce comité, je voulais mettre les choses au point dès le début des audiences. Je pense, Felix, que vous avez dit la plus grande partie de ce que je comptais dire moi-même parce qu'il y avait certains malentendus au sujet de notre travail. Je tiens à bien préciser que notre comité veut avant tout se renseigner davantage et mieux comprendre le rôle important que joue le Centre national des Arts à titre de scène nationale pour les arts et les artistes du Canada. Je crois qu'il est extrêmement important de comprendre que ce que nous voulons, c'est une scène nationale pour les arts du spectacle et les artistes canadiens.

Le comité a été saisi de sérieuses préoccupations sur la promotion, la publicité et la diffusion des oeuvres des artistes de grand talent et des groupes artistiques très compétents que nous avons au Canada. Voilà donc le but de notre étude.

Je tiens à bien faire remarquer que notre étude a simplement été retardée. Ce retard est d'autant plus regrettable que nous avons commencé à nous interroger sur le Centre national des Arts dès 1985-1986. Le comité permanent estime qu'il est de son devoir de suivre l'évolution de tous les organismes et de toutes les sociétés de la Couronne auxquels il se sent lié de par son mandat. Si ce dossier a été mis en attente, ce n'est pas par manque d'intérêt; au contraire, ce dossier nous intéresse tout autant que la politique des télécommunications, que nous n'avons pas encore pu examiner en profondeur, que la distribution d'oeuvres cinématographiques, que la politique fédérale des musées—nous avons étudié la politique nationale des musées—et que les droits voisins ou les droits d'exécution.

Il est important, à mon avis, que vous sachiez bien que, si nous ne nous sommes pas encore penchés sur ce lieu de création artistique, c'est parce que nous avons été pris par différentes études qui ont donné lieu à 15 rapports d'envergure, notamment sur la radiodiffusion, les droits d'auteur, le statut de l'artiste, les musées, la Société Radio-Canada, Bell Canada, Téléglobe Canada, l'affaire mettant en cause le gouvernement de l'Alberta et le projet de loi sur la radiodiffusion. Ce n'est pas que nous ayons négligé notre devoir envers les arts et les artistes, mais nous avons dû mettre ce dossier en attente pour nous attaquer à d'autres questions.

[Texte]

It is interesting to note that June 12, one year ago today, was when I first requested a series of open hearings to deal with letters of concern we had been receiving about the orchestra. Those letters of concern did not indicate the other areas of concern we as a committee had, dance and theatre. I would suggest our committee look back at 1986, when the Nielsen report was tabled and we had a few words to say with Mr. Handelman, when the Coopers and Lybrand organizational review was tabled, along with the Hendry report in 1986, the Auditor General's report in 1987. All these studies have indicated there was some concern, long before the present management, about management and administrative practices and this artistic stage.

On June 12, 1989, our first opportunity took place to meet the new administration. We also received their recently released cultural mandate document, called "The Third Decade and Beyond". We have since received the board of directors' manual and the response to our questions on February 8, 1990, and supplementary questions in March. There were 46 questions at that time.

So it is not that we have been negligent. It is just that we have been trying to get to the issues. We are trying to ensure that we are going to have enlightened information brought to our attention through both open and in camera hearings, which are not unusual at all and have proven to be very helpful to our committee in other instances, and in four previous reports.

I want to assure everyone who is involved and who is interested that there are no predetermined attitudes, no preconditions to our hearings. The promotion of all disciplines of artistic expression, whether theatre, dance, music, film, variety, the stage of the Canadian talent, is what we are interested in, the interests and goals of the artists and the companies who are produced in the centre or come to the centre. I would suggest to you we are here to listen and hopefully report accurately what we have heard and make the kinds of enlightened decisions I hope all of us will be able to find.

Thank you very much, Mr. Chairman. I thought it was important to set the record straight, based on what the news media have been asking me over the last two days.

The Chairman: I am now going to go directly to our witnesses. I believe we have before us the American Federation of Musicians. That would be headed by Allan Wood and Nat Battersby. We also have as witnesses the Canadian Actors' Equity Association, Alison Currie and Lynda Feige—

• 1325

Ms Lynda Feige (Performer, Board Member, Alliance of Canadian Cinema, Television and Radio Artists): I am from ACTRA, though.

The Chairman: We will not hold that against you. And we have Gaétan Patenaude.

[Traduction]

Il convient de souligner qu'il y a exactement un an jour pour jour, soit le 12 juin, que j'ai pour la première fois demandé la tenue d'audiences publiques pour donner suite aux inquiétudes soulevées dans les lettres que nous recevions au sujet de l'orchestre. Dans ces lettres, il n'était pas question des autres secteurs au sujet desquels le comité avait des doutes, soit la danse et le théâtre. J'inviterais le comité à remonter à 1986 et à se souvenir du rapport Nielsen déposé cette année-là, de l'entretien que nous avons eu avec M. Handelman, de l'étude organisationnelle de *Coopers and Lybrand* et du rapport Hendry qui ont été déposés en 1986, ainsi que du rapport du vérificateur général de 1987. Toutes ces études démontrent que l'on s'intéressait déjà, bien avant l'arrivée de la direction actuelle, aux pratiques de gestion et d'administration et à ce lieu de création artistique.

C'est le 12 juin 1989 que nous avons eu pour la première fois l'occasion de rencontrer les membres de la nouvelle direction. C'est également à ce moment-là que nous avons reçu le document qu'ils venaient de publier pour expliquer leur mandat culturel, document intitulé «À l'aube de la troisième décennie». Depuis, nous avons aussi reçu le manuel du conseil d'administration ainsi que les réponses aux questions que nous avons posées le 8 février 1990 et aux questions supplémentaires que nous avons posées en mars. Il y avait en tout 46 questions.

Ainsi, loin de négliger notre responsabilité, nous nous efforçons de bien cerner le sujet. Nous voulons nous assurer de recevoir des avis éclairés au moyen tant de séances publiques que de séances à huis clos. Le recours aux séances à huis clos n'a rien d'inhabituel, et celles-ci se sont déjà avérées très utiles au comité, notamment pour la production de quatre rapports antérieurs.

Je tiens à assurer tous les intervenants et les intéressés que nous abordons nos audiences sans aucune idée préconçue ni aucune condition préalable. Nous nous intéressons à toutes les formes d'expression artistique, que ce soit le théâtre, la danse, la musique, le cinéma, les spectacles de variétés, la présentation de talents canadiens, bref, à tout ce qui touche les intérêts et les aspirations des artistes et des compagnies artistiques qui se produisent au Centre des Arts. Nous sommes ici pour écouter et, j'ose espérer, pour donner un compte rendu fidèle de ce que nous aurons entendu et prendre des décisions éclairées en conséquence.

Je vous remercie, monsieur le président. Il me semblait important d'apporter ces précisions, compte tenu des questions que me posent les journalistes depuis deux jours.

Le président: Nous passons maintenant à l'audition des témoins. Je crois que nous avons devant nous les représentants de l'*American Federation of Musicians*. Il s'agit de MM. Allan Wood et Nat Battersby. Nous avons également des représentants de la *Canadian Actors' Equity Association*, M^{mes} Alison Currie et Lynda Feige. . .

Mme Lynda Feige (artiste, Conseil d'administration, Alliance of Canadian Cinema, Television and Radio Artists): Moi, par contre, je suis de l'ACTRA.

Le président: Nous ne vous en tiendrons pas rigueur. Et nous avons également M. Gaétan Patenaude.

[Text]

Thank you very much for coming before us today. As you know, besides what I indicated earlier and Mrs. Finestone indicated, we want to hear basically your impressions and feelings about the National Arts Centre, its activities, what is wrong with it, what is good about it, or whatever. I will turn it over to Beryl to start, and we will go across the table here.

Mrs. Gaffney (Nepean): Thank you, Mr. Chairman. I do not know whether you want each one of the witnesses appearing before us here to respond to these questions.

The Chairman: I think the idea is that you direct it to any witness and we would ask for a brief response.

Mrs. Gaffney: Then I will direct this to Lynda Feige of ACTRA. Lynda, in your opinion, how well is the National Arts Centre performing its mandate?

Ms Feige: I presume by its mandate we are looking at its mandate to appeal and to perform nationally. As far as that is concerned, I do not think it does its mandate very well, if that is indeed what we are considering as the definition of the mandate of the National Arts Centre. I do not think we consider the National Arts Centre to be really reaching out to all regions of Canada. I think it does not do a bad job in Ottawa, although there are many people who would regret the way it has been downsized in previous years and continues to be.

I think also it does not do a bad job for tourists. I think when tourists come to Ottawa a lot of people go to the NAC. As for people in British Columbia or Newfoundland being aware of the National Arts Centre, I do not think it is doing a particularly good job in that respect.

Mrs. Gaffney: Mr. Chairman, I would direct this question to Alison. Do you feel there should be any changes made to the mandate of the National Arts Centre?

Ms Alison Currie (Communications Representative, Canadian Actors' Equity Association): On the whole we are really quite happy with the way the mandate is being fulfilled. Particularly in theatre the centre has been very, very good in terms of joint productions with theatre from every part of the country, whether the Maritimes or the west. That is working very well.

Quite differently from what Lynda was saying, we sometimes worry that it is not serving the Ottawa community as best it could in terms of presenting a season, acting almost like a regional theatre for the people in Ottawa. Maybe they are sometimes not getting the attention they deserve. One of the things we are really concerned about is the need for summer programming, which must be possibly the busiest time for Ottawa. People get to see the best in museums and the best in many things and we would like to make sure they see the best in theatre, in opera and in dance.

Mrs. Anderson (Simcoe Centre): Mr. Wood, what is the nature of your association's relationship with the National Arts Centre and its various departments?

[Translation]

Je vous remercie d'avoir bien voulu venir nous rencontrer aujourd'hui. Comme vous le savez, au-delà ce que j'ai dit tout à l'heure et des précisions que M^{me} Finestone a apportées, nous voulons essentiellement savoir ce que vous pensez du Centre national des Arts, de ses activités, de ses lacunes, de ses points forts, de tout finalement. Je cède maintenant la parole à Beryl, qui se trouve au bout de la table.

Mme Gaffney (Nepean): Merci, monsieur le président. Je ne sais pas si vous voulez que chacun des témoins qui est ici devant nous répondent à ces questions.

Le président: Le mieux serait que vous vous adressiez à un témoin en particulier et que cette personne nous donne une courte réponse.

Mme Gaffney: Je m'adresse donc à M^{me} Lynda Feige de l'ACTRA. À votre avis, Lynda, le Centre national des Arts s'acquitte-t-il bien de son mandat?

Mme Feige: Je suppose que, quand vous parlez de son mandat, vous voulez parler de son obligation de présenter des oeuvres artistiques à l'échelle nationale. Sur ce plan là, il me semble qu'il ne remplit pas très bien son mandat, si tant est que ce soit ainsi qu'on définisse le mandat du Centre national des Arts. Je ne pense pas qu'on puisse dire du Centre national des Arts qu'il est vraiment présent dans toutes les régions du Canada. Je crois qu'il ne fait pas un mauvais travail à Ottawa, même s'il y a bien des gens qui déplorent sans doute les compressions dont il fait l'objet depuis quelques années.

Par ailleurs, je crois qu'il répond assez bien aux besoins des touristes. Beaucoup des touristes qui viennent à Ottawa vont au CNA. Mais pour ce qui est de se faire connaître des gens de la Colombie-Britannique ou de Terre-Neuve, je ne pense pas que le Centre national des Arts fasse du très bon travail.

Mme Gaffney: Monsieur le président, je voudrais poser la question suivante à Alison. Croyez-vous que des modifications devraient être apportées au mandat du Centre national des Arts?

Mme Alison Currie (représentante pour les Communications, Canadian Actors' Equity Association): Dans l'ensemble, nous sommes plutôt satisfaits de la façon dont le CNA s'acquitte de son mandat. En tout cas, dans le domaine du théâtre, il a fait de l'excellent travail pour ce qui est de monter des productions théâtrales en collaboration avec des troupes de toutes les régions du pays, tant des Maritimes que de l'Ouest. Sur ce plan-là, les choses vont très bien.

Contrairement à ce qu'a dit Lynda, nous considérons parfois que le CNA ne fait pas tout ce qu'il pourrait pour assurer à la population d'Ottawa une véritable saison théâtrale et jouer en quelque sorte le rôle de centre théâtral régional pour les gens de la région. Il ne tient peut-être pas suffisamment compte des besoins de la population locale. Nous croyons notamment à la nécessité d'offrir un programme estival complet, puisque l'été est sans doute la saison où la vie bat vraiment son plein à Ottawa. On y a accès à ce qu'il y a de mieux en fait de musées et de bien d'autres choses, et nous voudrions faire en sorte qu'on y ait aussi accès à ce qu'il y a de mieux en fait de théâtre, d'opéra et de danse.

Mme Anderson (Simcoe Centre): Monsieur Wood, comment décririez-vous les rapports entre votre association et le Centre national des Arts et ses divers secteurs?

[Texte]

Mr. Allan Wood (Vice-President from Canada, American Federation of Musicians): As you are aware, I am the vice-president from Canada of the American Federation of Musicians. My office is in Toronto. My involvement with the centre has to deal strictly with the electronic media that covers all broadcasting of every description, whether it be television, radio, recordings, or anything in the electronic media. However, I have brought with me today the president of the Ottawa-Hull District Federation of Musicians, Mr. Nat Battersby, who is not only close to the scene in Ottawa, having an office down the street, but is responsible for the different agreements for the services of musicians in the centre. This includes, of course, the orchestra itself and also the activities in the centre with musical services, background for dramas, background for musical shows, and any services of musicians.

• 1330

There is a negotiated agreement with the Ottawa-Hull District Federation of Musicians. So there are two entities here, one at the local level and one at the national level.

Mrs. Anderson: I would like to ask Mr. Battersby what the experience of his members has been in dealing with the National Arts Centre on contracts, scheduling, working conditions, and the like.

Mr. Nat Battersby (President, Ottawa-Hull Federation of Musicians): I was heavily involved with the negotiations, of course, with the Arts Centre Orchestra. Our own local agreement had been cancelled prior to the strike, so I was also involved in those negotiations. My main purpose is to make sure the Arts Centre has the quality musicians to perform for these various shows, and we are basically the bargaining agent for the National Arts Centre Orchestra.

Mrs. Finestone: Let me go back to Lynda Feige of ACTRA. You say they are not reaching out to all regions, that they have been downsized. Is it your view that this is a decision that was taken, or is it a budgetary constraint?

Ms Feige: It is a budgetary constraint, from what I understand. I spoke on a different aspect than Alison did. I was speaking from the point of view of Canadians out there watching or listening or being aware of the arts. The National Arts Centre was set up to be national in scope. From that point of view, I believe—

Mrs. Finestone: You have on CBC Radio the *Saturday Afternoon* and the rebroadcasting of many of the orchestral performances. I do not think you have had enough of the theatre or of the dance. Is that a showcase or a window that you feel could be improved, and what is your view about the potential for HDTV?

[Traduction]

M. Allan Wood (vice-président pour le Canada, American Federation of Musicians): Comme vous le savez, je suis vice-président pour le Canada de l'*American Federation of Musicians*. Mon bureau se trouve à Toronto. Mes relations avec le CNA se limitent uniquement aux médias électroniques, c'est-à-dire à tous les types d'enregistrements, qu'il s'agisse d'émissions de télévision ou de radio, d'enregistrements sonores ou de quelques types d'enregistrements électroniques que ce soit. Je suis accompagné aujourd'hui du président de la Fédération des musiciens du district Ottawa-Hull, M. Nat Battersby, qui non seulement est au courant de ce qui se passe à Ottawa, puisqu'il a son bureau non loin d'ici, mais qui est responsable des diverses conventions collectives régissant la prestation de services musicaux au CNA. Ces services comprennent, bien sûr, ceux des musiciens de l'orchestre ainsi que tous les autres services de musiciens, notamment pour les représentations théâtrales et musicales.

La Fédération des musiciens du district Ottawa-Hull a une convention collective avec le CNA. Il y a donc deux associations en cause, l'une au niveau local et l'autre au niveau national.

Mme Anderson: Je voudrais que M. Battersby nous décrive les rapports existant entre les membres de son groupe et le Centre national des Arts pour ce qui est de questions comme les contrats, les horaires et les conditions de travail.

M. Nat Battersby (président, Fédération des musiciens du district Ottawa-Hull): J'ai naturellement joué un rôle très actif dans les négociations de l'orchestre du CNA. Par ailleurs, étant donné que notre convention locale avait été annulée avant le déclenchement de la grève, je participais en même temps à ces négociations-là. Mon principal objectif est de faire en sorte que le Centre des Arts ait des musiciens de qualité pour les différents spectacles qu'il présente, et notre association est essentiellement l'agent négociateur pour l'orchestre du Centre national des Arts.

Mme Finestone: Permettez-moi de revenir à Lynda Feige, de l'ACTRA. Vous dites que le CNA n'assure pas une présence dans toutes les régions et qu'il a fait l'objet de compressions. Cet état de chose résulte-t-il, à votre avis, d'une décision délibérée ou de contraintes budgétaires?

Mme Feige: D'après ce que j'en sais, c'est plutôt une question de contraintes budgétaires. Mon approche était différente de celle d'Alison. Je parlais, quant à moi, du point de vue des Canadiens et de la possibilité qu'ils ont de regarder ou d'écouter des oeuvres artistiques ou d'en connaître l'existence. Le Centre national des Arts a été constitué en tant qu'organisme à vocation nationale. De ce point de vue là, je crois. . .

Mme Finestone: Beaucoup des concerts de l'orchestre sont rediffusés par le réseau anglais de Radio-Canada à l'émission intitulée *Saturday Afternoon*. Par contre, je pense que nous n'avons pas suffisamment d'occasions de voir des pièces de théâtre ou des spectacles de danse. Selon vous, pourrait-on faire davantage dans ce sens-là pour présenter les talents canadiens, et la télévision à haute définition pourrait-elle avoir un rôle à jouer à cet égard?

[Text]

Ms Feige: Yes, our thought or our reason for being here, too, is recorded performances. We would like to see more recorded performances. In that way we could reach Canadians in every corner of this country and reflect ourselves back to each other, which I think is the goal and the aim we are all working towards.

As Alison pointed out, I like the fact that many regional theatre companies are performing on stage. That is terrific. That is what we should see. However, this is great for Ottawans and it is great for tourists, as I said, but it is not so great for people right across the country who do not get a chance to see it.

As far as HDTV is concerned, ACTRA thinks it is not a bad idea at all. In fact, we like the idea. But we do have concerns, which I am sure are shared by my colleagues, about just taking a performance on stage and recording it and sending it out over the air waves. It does not work very well. What we would like to see is a performance remounted, specifically shot, for HDTV—and also rewritten.

Mrs. Finestone: That is a technology or a technique. More importantly, is there any information you could share with us as to whether or not you need to have live performance out there and a name built up so people, after having gone to see them in person perhaps, are then prepared to go and see them on the screen, or do you think that just by screening you have done the task?

Ms Feige: Certainly there is nothing like a live performance of dance or even a musical—I think anyway. Whenever possible, it is nice to have that sort of thing. However, it is not possible in our country. It is too big. It would just be impossible to try to bring performances live to all parts of this country. So a good compromise, a good next step, is in fact to remount it properly, record it, and show these shows across the country. I do have a question that is shared by other people in ACTRA as to who would actually pay—I do not know how much—\$7 or \$8 or so to go to see—

• 1335

Mrs. Finestone: May I stop you there and ask you this: has there been any discussion by the theatre companies, the dance companies, ACTRA, or any of the other unions representing the other disciplines with the National Arts Centre with respect to how this will be handled, what kind of contracts, what will be the copyright rights, what will be the performance rights, etc.? Are those things you are concerned about? If so, how do you plan to approach that issue?

Monsieur, peut-être aimeriez-vous répondre. Cela nous ferait grand plaisir de vous écouter.

M. Gaétan Patenaude (directeur général du Regroupement des professionnels de la danse du Québec Inc.): Merci, madame.

Thank you, Mr. Chairman, for the invitation.

[Translation]

Mme Feige: Justement, si nous sommes là, c'est notamment pour souligner l'importance des enregistrements. Nous voudrions qu'il y ait davantage de spectacles enregistrés. Comme cela, nous pourrions joindre les Canadiens de tous les coins du pays et apprécier les talents des autres artistes, car il me semble que c'est le but que nous visons tous.

Comme l'a fait remarquer Alison, de nombreuses troupes de théâtre régionales se produisent au CNA, et je m'en réjouis. Loin de m'y opposer, je trouve cela formidable. C'est merveilleux pour les gens d'Ottawa et pour les touristes, comme je l'ai dit, mais ce ne l'est guère pour les Canadiens des autres régions, qui n'ont pas l'occasion de voir ces représentations.

Pour ce qui est de la télévision à haute définition, l'ACTRA croit que ce n'est pas une mauvaise idée du tout. En fait, l'idée a du bon. Mais nous nous demandons, comme mes collègues sûrement, s'il est opportun d'enregistrer simplement un spectacle présenté sur scène pour le diffuser par la suite. Cette façon de faire ne donne pas de très bons résultats. Il faudrait, à notre avis, que les spectacles soient montés spécialement et enregistrés pour la télévision à haute définition—il faudrait aussi que le texte soit réécrit.

Mme Finestone: Vous me parlez là de l'aspect technique. Je veux vous interroger sur un point encore plus important. Pouvez-vous nous dire si vous avez besoin de présenter des spectacles en direct et de vous faire connaître pour que les gens, après vous avoir vu sur scène, soient prêts à vous voir sur le petit écran, ou croyez-vous qu'il suffit de monter des spectacles pour la télévision?

Mme Feige: Bien sûr, il n'y a rien comme de voir un spectacle de danse ou de musique sur scène—du moins à mon avis. Dans la mesure du possible, c'est bien de pouvoir présenter des spectacles sur scène. Mais cela est impossible dans un pays aussi vaste que le nôtre. Il est impensable qu'on puisse présenter des spectacles sur scène dans toutes les régions du pays. Ce serait bien sûr la solution idéale, mais ce serait une bonne solution de compromis que de monter ces spectacles dans l'intention expresse de les diffuser à la grandeur du pays. Tout comme d'autres membres de l'ACTRA, je me demande qui paierait sept ou huit dollars, sinon plus, pour aller voir. . .

Mme Finestone: Si vous permettez, je vous arrête là pour vous poser la question suivante: y a-t-il eu des négociations entre les troupes de théâtre et de danse, ACTRA ou toute autre association ou syndicat semblable et le Centre national des Arts à ce sujet, sur le plan de la nature des contrats, les droits d'auteur, etc.? Ces questions font-elles partie de vos préoccupations? Le cas échéant, comment comptez-vous les aborder?

Mr. Patenaude, would you care to answer? We would be most pleased to hear from you.

Mr. Gaétan Patenaude (Director General, Regroupement des professionnels de la danse du Québec Inc.): Thank you.

Et merci, monsieur le président, pour m'avoir invité à comparaître.

[Texte]

J'ai lu et relu ce matin *À l'aube de la troisième décennie*, les objectifs qui ont été décrits par le Centre national des arts pour la prochaine décennie. Je traiterai de ces objectifs à trois niveaux.

De façon générale, ils rejoignent les objectifs que nous poursuivons, à savoir qu'un organisme comme le Centre national des arts doit aider à soutenir la création, la diffusion et la production de façon à favoriser un plus grand accès du public canadien aux oeuvres chorégraphiques.

Il y a deux grands défis à relever aujourd'hui. La danse est un art de la scène. Pour le voir, les gens doivent se rendre aux salles. Au Canada, les lieux de diffusion qui peuvent accueillir adéquatement le public, compte tenu de toutes les préoccupations aux niveaux de la santé et de la sécurité, des espaces, de la technique, sont réduits. Le Centre national des arts est bien pourvu, il a un équipement important et il a une importante politique de soutien à la création. Sa programmation est assez...

Mme Finestone: Donc, vous êtes satisfaits pour ce qui est de la danse.

M. Patenaude: Oui, tout à fait.

Le Centre a le mandat de soutenir nos artistes canadiens, mais il ne doit pas le faire en vase clos. On doit s'ouvrir sur le monde, mais pas naïvement. La Centre et l'ensemble de nos producteurs canadiens devraient avoir cette attitude et se dire: Si on encourage la venue de compagnies étrangères au Canada, on doit trouver le moyen d'envoyer nos compagnies canadiennes à l'étranger. La réciprocité, c'est fondamental. On ne peut pas se contenter de faire venir des étrangers alors que nous, on reste sur le carreau.

Mme Finestone: Je crois que, par l'entremise du ministère Affaires extérieures, on a une politique d'échanges culturels. Elle n'est peut-être pas assez large et elle est peut-être d'esprit trop étroit, mais il reste qu'on envoie à l'étranger les orchestres symphoniques de Winnipeg, de Montréal, de Toronto, de Hamilton, ainsi que le Royal Winnipeg Ballet et les autres compagnies. On ne restreint pas les échanges internationaux.

M. Patenaude: Je parle simplement d'objectifs et de faits. Parmi les faits de cette année, il y a la compagnie O Vertigo, une compagnie canadienne coproduite par le Centre national des arts et le Festival d'Aix. La compagnie va ouvrir dans le cadre du Festival de Danse Canada, le 23 juin prochain, et elle sera produite également à Aix-en-Provence, dans le cadre du Festival international. C'est un exemple d'événements ou d'ententes qu'il faut encourager afin de favoriser la présence canadienne.

Voici un autre élément important. Je parlais tout à l'heure de la danse comme un art de la scène. Évidemment, les salles contiennent un nombre de places restreint et elles ne sont pas toutes accessibles étant donné la grandeur du pays. Il nous faut relever le défi de la haute technologie et gagner le pari de la médiatisation de la danse. Il nous faut entrer dans les maisons, non pas en faisant oublier la scène, mais en amenant les gens à la scène. Il faut éduquer le goût du public par une programmation de nos diffuseurs nationaux ou provinciaux, de façon à ce que la danse soit à l'écran.

[Traduction]

I read over and over again this morning the objectives the National Arts Centre has given itself for the next decade, as set out in their document entitled *The Third Decade and Beyond*. I shall discuss these objectives on three levels.

In general, the NAC's objectives are very similar to our own. A body such as the NAC must assist in creating, distributing and producing choreography in such a manner as to make it more accessible to the Canadian public.

There are two major challenges facing the world of dance today. Dance is a performing art, which means that the public has to go to a theatre or hall to enjoy it. There are few theatres that meet all the health, safety, seating, technical and other requirements to adequately serve this purpose. The National Arts Centre does have such a theatre, is well-equipped and has a mandate to develop creativity. Its programming is...

Mrs. Finestone: Therefore, you are happy with what is being done in the area of dance.

Mr. Patenaude: Yes, very much so.

The mandate of the NAC is to support Canadian artists, but it must not set itself apart. It must open itself to the world, but use judgement in doing so. The NAC and Canadian producers must adopt the following policy: If we encourage foreign companies to come to Canada, we must find a way to send our Canadian companies to other countries. Reciprocity is fundamental. We cannot simply welcome foreign artists here without ever sending our artists abroad.

Mrs. Finestone: I believe that the Department of External Affairs has a cultural exchange policy. Although it may not be comprehensive or open-minded enough, the fact remains that Canada does send artists abroad—the Winnipeg, Montreal, Toronto and Hamilton Symphony Orchestras, the Royal Winnipeg Ballet and other dance companies. We do not limit international exchanges.

Mr. Patenaude: I am simply referring to objectives and facts. One of these facts is that, this year, the National Arts Centre and the Festival d'Aix are co-producing a performance by the O Vertigo dance company at the Dance Canada Festival commencing on June 23rd next. They will also be performing at the International Festival at Aix-en-Provence. That is but one example of the type of event or agreement that we should be looking at to promote Canadian arts.

Let me go on to the second major challenge. I pointed out earlier that dance was a performing art. As you know, all theaters have a limited number of seats and these seats are not readily accessible to all Canadians, given the very size of our country. We must try to mediatize dance using advanced technology. We must bring dance into the home, give Canadians a taste for dance that will bring them to the theatres. We have to encourage national and provincial broadcasters to insert dance performances into their programming.

[Text]

Il y a trois objectifs.

Mme Finestone: Est-ce que la danse est maintenant à l'écran?

• 1340

M. Patenaude: Elle est moins présente sur nos écrans présentement qu'elle l'était au début de la télévision. On voyait plus de danse à la télévision dans les années 50 qu'on en voit maintenant. C'est un paradoxe. Nos réalisateurs d'émissions de télévision et de films ont maintenant des techniques qui sont largement reconnues à travers le monde et, paradoxalement, la danse est très peu présente. Le Centre national des arts a des objectifs dans ce sens-là qui sont décrits dans ses documents pour la troisième décennie.

Un autre objectif important est de préserver notre patrimoine chorégraphique. Comme vous le savez, la danse est un art éphémère.

Mme Finestone: Oui, mais cela doit être dans la Loi sur le droit d'auteur.

M. Patenaude: Oui, mais la danse demeure éphémère de par sa nature. Un écrivain, en couchant son oeuvre sur le papier, la protège tout de suite; elle est fixée. Mais l'oeuvre chorégraphique est sur scène. Comme le processus de création ne fixe pas l'oeuvre, on n'en a aucune mémoire sauf celle des 3,000 personnes qui peuvent être dans la salle, des danseurs et du créateur. Nous avons donc un problème au niveau de la mémoire collective de nos oeuvres chorégraphiques.

On a aussi un problème au niveau de la capacité de faire une rétrospective d'analyse pour mieux comprendre. Par exemple, comment peut-on comprendre Jean-Pierre Perreault aujourd'hui à partir des oeuvres des 10 ou 15 dernières années? C'est impossible. Il n'y a que les gens qui l'ont suivi qui peuvent le comprendre. C'est donc un problème important. Donc, il faut trouver les moyens...

Mrs. Finestone: They need to use home film.

Mais maintenant, il faut aller sur le grand écran.

M. Patenaude: Il faut trouver les moyens nécessaires. Les moyens technologiques et les ressources humaines existent. Il manque peut-être les ressources financières pour soutenir cela, ainsi qu'une volonté de l'ensemble des partenaires. On ne doit pas se contenter de dire que le gouvernement doit injecter des fonds. Oui, il doit le faire, puisque selon une étude faite au Québec, 52 p. 100 des revenus de nos compagnies de danse viennent de l'État. Donc, les trois niveaux de gouvernement sont ce qu'on pourrait appeler les principaux actionnaires du milieu de la danse.

Mme Finestone: Donc, cela ne pourrait pas fonctionner très bien uniquement avec le secteur privé.

M. Patenaude: Non. Si l'on parle du statut de l'artiste, il faut...

Mme Finestone: Aimeriez-vous ajouter autre chose? Je crois que le représentant de l'AFM a quelque chose à ajouter.

M. Patenaude: Je vais laisser la parole à mes collègues.

[Translation]

There are three objectives.

Mrs. Finestone: Is dance currently being shown on TV?

Mr. Patenaude: Not as much as it was when television first started out. There was more dance on TV in the 1950s than there is today. It is somewhat of a paradox. Canadian TV and film producers use techniques that are recognized throughout the world, but very little dance is being televised. In its document "The Third Decade and Beyond", the National Arts Centre lists objectives in that regard.

Another major objective is the preservation of our dance heritage. As you know, dance is an ephemeral art form.

Mrs. Finestone: Yes, but it must be covered by the Copyright Act.

Mr. Patenaude: Nevertheless, its very nature makes it ephemeral. Writers put their ideas down on paper, thus protecting them and making them permanent. Dance happens on the stage. Performing a dance does not make it permanent. It lives on only in the minds of the 3,000 or so persons in the audience and in the minds of the dancers and the choreographer. As a result, there is the problem of the collective memory of our dance works to deal with.

There is also the problem of being able to look back on part a performance for the purposes of analysing and understanding. For example, to understand Jean-Pierre Perreault today you must have seen his works during the past 10 or 15 years. Only the people who have followed his career can understand what he is doing today. That is a major problem. We must find the means...

Mme Finestone: Il leur faudrait des caméras vidéo

But now, we have to use television.

Mr. Patenaude: We have to find ways to do just that. We already have the necessary technological and human resources. What we need is funding as well as the will of all those involved. We just cannot sit back and wait for the government to provide the funding, although we know the funding must come from government. A Quebec study has shown that dance companies receive 52% of their funds from the state. Thus, the three levels of government can be described as the major shareholders in the art form that is dance.

Mrs. Finestone: Dance would not fare very well if left entirely up to the private sector.

Mr. Patenaude: No. Concerning the status of the artist, we must...

Mrs. Finestone: Is there any more you would like to add? I believe that the AFM representatives might have something to say.

Mr. Patenaude: I shall turn the floor over to him.

[Texte]

Mrs. Finestone: I am going to place four questions before the AFM. I would appreciate it if you could answer them on behalf of all of us. All of us will be asking the same series of questions. You are not going to find much different from any one of us. We have the same kind of objective, and we hope those are open-ended questions.

When negotiating contracts, with whom do you usually negotiate in institutions comparable to the National Arts Centre, such as the Place des Arts and the Confederation Centre of Charlottetown? Does the National Arts Centre compare with other similar engagers in dealing with your union for purposes of collective bargaining? Those are the first two of a series of four questions.

Mr. Wood: Can I first answer your question on HDTV? You asked the question, I think.

Mrs. Finestone: Yes, we would be very pleased to have you do that. Consider Mr. Holtmann asked you.

Mr. Wood: Negotiations started with the AFM on HDTV approximately one and a half years ago. The National Arts Centre engaged the services of a negotiator, who is here in Ottawa, who has had several meetings with me—also with Actors' Equity, also with ACTRA, but more with me, I think, because the musical service is far more complex in the centre than the other performing arts organizations. The negotiations were not only stalled, they were halted, when there was a problem with the NAC Orchestra. They were halted even further when there was a problem with the agreement with the centre itself. They have now begun again—as recently as yesterday, as a matter of fact, in the afternoon with a telephone conversation with the negotiator.

So we are on top of the HDTV situation. Negotiations are still in process, and we have discussed all the ramifications of HDTV. I do not want to give my personal opinion on whether I think it will be satisfactory. However—

Mrs. Finestone: Well, that is going to be the next question.

Mr. Wood: —that is what is happening.

• 1345

Mrs. Finestone: I would like to say that you have given this committee a sense of encouragement. Stan Waters is now a senator, so maybe with this investigation or these information sessions, we are going to get lots of things “unstalled” en route. So you are saying—

The Chairman: It is all because of Meech Lake, you know.

Mrs. Finestone: Do not drink the water.

Mr. Wood: No, this was because of the pending strike with the National Arts Centre Orchestra. That is why they were stalled.

Mrs. Finestone: Now, now.

The Chairman: That was over quite a while ago.

[Traduction]

Mme Finestone: J'aurais quatre questions à poser à l'AFM, et je vous demanderais d'adresser vos réponses à tous les membres du comité. Nous avons tous sensiblement les mêmes questions à poser. Vous verrez qu'elles se ressembleront toutes, puisque nous avons tous les mêmes objectifs.

Lorsque vous négociez une convention, avec qui traitez-vous lorsqu'il s'agit d'organismes semblables au Centre national des Arts, comme la Place des Arts et le *Confederation Centre* à Charlottetown? Comment les négociateurs du Centre national des Arts se comparent-ils à ceux des autres organismes? Voilà deux des quatre questions que j'ai à vous poser.

M. Wood: J'aimerais d'abord répondre à votre question sur la télévision à haute définition. Vous avez posé une telle question, si je ne m'abuse.

Mme Finestone: Oui, cela nous ferait grand plaisir. La question venait de M. Holtmann.

M. Wood: L'AFM a entrepris des négociations sur la télévision à haute définition il y a environ un an et demi. Le Centre national des Arts avait retenu les services d'un négociateur d'Ottawa, qui m'a rencontré à plusieurs reprises ainsi que les représentants d'*Actors' Equity* et d'ACTRA. Je crois, cependant, que le négociateur m'a accordé plus de temps compte tenu de l'importance du service musical du CNA par rapport aux autres arts de la scène. Lorsqu'il y a eu un problème avec l'orchestre du CNA, on a fait plus qu'interrompre les négociations; on y a carrément mis fin. La situation s'est aggravée avec l'apparition d'un problème portant sur le contrat entre l'orchestre et le CNA. Les négociations ont maintenant repris; en fait, elles ont repris hier lors d'une conversation téléphonique avec le négociateur.

Nous nous occupons de la question de la télévision à haute définition. Les négociations continuent toujours et portent sur tous les aspects de la question. Je ne voudrais pas émettre d'opinion personnelle sur le succès possible de ces négociations, mais...

Mme Finestone: J'allais justement vous poser la question.

M. Wood: ... je peux vous dire qu'elles vont bon train.

Mme Finestone: Je tiens à vous dire que vous donnez espoir à notre comité. Stan Waters est maintenant sénateur, et peut-être que cette étude ou ces séances d'information nous permettront de débloquer bien des choses en cours de route. Alors vous dites...

Le président: Tout cela, c'est à cause du lac Meech, vous savez.

Mme Finestone: Surtout, ne buvez pas l'eau.

M. Wood: Non, c'était à cause de la grève que devait déclencher l'Orchestre du Centre national des Arts. C'est pour cela que les négociations n'avançaient pas.

Mme Finestone: Allons, allons.

Le président: Il y a longtemps de cela.

[Text]

Mr. Wood: No, it was quite recently.

Mrs. Finestone: Mr. Wood, let me understand something. That is another question we had here. I am glad you brought us back.

We have been very concerned about the consultation procedure with respect to HDTV, its utility as the mechanism for a new electronic highway. We already have one through the national broadcaster. Would it be effective? Is this a good way to invest one's money in the future? You have to be involved in future technology to finally get there.

I am not looking for that answer. What I am looking for—and I believe you gave it to me—is that the National Arts Centre management team did start consultations with ACTRA and with the American Federation of Musicians and with theatre. That is now in an ongoing process. Is that correct?

Mr. Wood: That is right.

Mrs. Finestone: I think that is excellent. I am very pleased. We would be very interested to hear the end result of that particular consultation.

Beryl, perhaps you could continue on the questions that relate to the AFM and to the particular contract. I particularly want to look at the contractual obligations you had with the NACO council.

Mrs. Gaffney: You indicated in your opening comments that you had been the negotiating person—I guess that was Mr. Battersby—for the National Arts Centre Orchestra. Do you feel the terms of the settlement were fair relative to similar orchestras elsewhere?

Mr. Battersby: I think the terms we finally arrived at, after a terribly prolonged strike, brought us very close. Our main objective with the National Arts Centre Orchestra was to reach parity with its two peers, the Montreal Symphony and the Toronto Symphony, in order to be able to compete for the cream of the crop and to keep the very high standard of the orchestra. So at the moment we are close. I will put it that way.

Mrs. Gaffney: I will ask a question that Sheila had asked previously and did not get an answer to. When negotiating contracts do compare with Places Des Arts or Confederation Centre, how do you negotiate a contract? How do you decide if our orchestra salaries are similar to those paid elsewhere?

Mr. Wood: If you are talking about the orchestra, that is one form of negotiation. But if you are talking about the centres themselves, that is a different form of negotiation.

Confederation Centre in Prince Edward Island is negotiated by the Halifax musicians association. It is a local situation, in our opinion. In Toronto, as an example, the O'Keefe Centre is negotiated by the Toronto Musicians'

[Translation]

M. Wood: Non, il n'y a pas longtemps du tout.

Mme Finestone: Aidez-moi, monsieur Wood, à comprendre quelque chose. Je voulais justement vous poser une question sur ce point et je suis contente que vous nous y ayez ramené.

En fait, nous sommes très préoccupés par le processus de consultation en ce qui concerne la télévision à haute définition et l'utilité de ce mécanisme en tant que nouvelle voie de diffusion électronique. Nous avons déjà notre radiodiffuseur national qui joue ce rôle. Ce nouveau mécanisme sera-t-il efficace? Considérez-vous qu'il s'agit d'un bon placement pour l'avenir? Il faut bien sûr investir dans la technologie de l'avenir si l'on veut pouvoir finalement s'en servir.

Mais ce n'est pas là la réponse que je cherche. Vous me l'avez déjà donnée, je crois, quand vous avez dit que la direction du Centre national des Arts avait effectivement commencé à négocier avec l'ACTRA, avec l'*American Federation of Musicians* et avec les représentants du volet théâtre. Et les négociations sont maintenant bien amorcées, n'est-ce pas?

M. Wood: En effet.

Mme Finestone: C'est une excellente nouvelle, et je m'en réjouis. Cela m'intéresserait beaucoup de connaître le résultat final de cette consultation.

Beryl, vous pourriez peut-être poursuivre avec les questions qui touchent l'AFM et la convention collective qui a été signée. Je voudrais notamment entendre ce que vous avez à dire au sujet des obligations qu'avait le conseil de l'Orchestre du Centre national des Arts en vertu de cette convention.

Mme Gaffney: Vous avez dit dans votre exposé préliminaire que vous étiez l'agent négociateur—il s'agit ici, je crois, de M. Battersby—pour l'Orchestre du Centre national des Arts. Croyez-vous que les conditions de l'entente que vous avez conclue étaient justes comparativement à celles qui s'appliquent à d'autres orchestres semblables?

M. Battersby: Je crois que les conditions sur lesquelles nous nous sommes finalement entendus, après une grève extrêmement longue, nous ont amenés très près du but. Notre principal objectif pour l'Orchestre du Centre national des Arts était d'obtenir la parité avec les deux autres orchestres de la même catégorie, l'Orchestre symphonique de Montréal et l'Orchestre symphonique de Toronto, pour que l'orchestre puisse attirer les meilleurs musiciens et maintenir son niveau très élevé. Pour l'instant, je dirais que nous avons presque atteint notre but.

Mme Gaffney: Je veux poser une question que Sheila a déjà posée mais à laquelle elle n'a pas obtenu de réponse. Quand on fait la comparaison avec la Place des Arts ou le *Confederation Centre*, comment faites-vous pour négocier une convention collective? Comment faites-vous pour décider si les taux de rémunération des musiciens de l'Orchestre du CNA sont semblables à ceux qui s'appliquent ailleurs?

M. Wood: Si vous parlez de l'orchestre, il s'agit-là d'une forme de négociation. Mais si vous parlez des centres comme tels, il s'agit d'une autre forme de négociation.

Pour le *Confederation Centre*, de l'Île-du-Prince-Édouard, c'est l'Association des musiciens de Halifax qui s'occupe des négociations. Il s'agit de négociations locales, à notre avis. Pour le O'Keefe Centre, à Toronto, c'est

[Texte]

Association for the use of their members. In the National Arts Centre, for the activities in the centre, the negotiations take place with the Ottawa Federation of Musicians. They are not national negotiations, if that is the answer you want.

Mrs. Gaffney: Do you find any comparison at all between our centre, then, and with what is happening in other centres? Are we unique?

Mr. Wood: No, you are not unique at all, as a matter of fact. The negotiations that have taken place in the various centres across this country... When the National Arts Centre first opened, I may add, and for many years thereafter, it was on par with any of the major arts centres in this country.

Mrs. Gaffney: Are you aware of any breaches by any party of the contractual arrangement reached last December? As an example, I could use the touring during the *Phantom of the Opera*. Do you know of any other resident orchestras of this calibre being asked to tour for 10 weeks so as to accommodate other performances?

Mr. Wood: Do you mean for the centre?

Mrs. Gaffney: Yes.

Mr. Wood: I do not quite understand your question.

• 1350

Mrs. Gaffney: It is my understanding that the *Phantom of the Opera*, for example, is going to be brought into the National Arts Centre for a period of 10 weeks and that the National Arts Centre Orchestra, in order to accommodate them in the opera, will have to tour. Are you aware of this?

Mr. Wood: I am aware of it only because I have seen the press releases. Other than this, it is my only involvement with that particular situation.

Mrs. Gaffney: Do you think this abrogates their contractual agreement? I guess this is the question I am really trying to get at.

Mr. Battersby: I think the main problem the orchestra feels is that this is right in the middle of their normally heaviest schedule for orchestra concerts within the Arts Centre. All of a sudden a show is coming in for 10 weeks, which interrupts the entire process. It feels the orchestra, as you just mentioned, is more or less to get them out of the way. They still have to pay them, because they have a contract. With this show coming in, it disrupts their entire season.

Mrs. Gaffney: Are you aware of any consultation between the management and the National Arts Centre managers with regard to trying to work this into the system of the National Arts Centre?

Mr. Battersby: My belief is that they have had meetings. My understanding of one of the first meetings they had is that it was turned down by the board of trustees to have this show to come into the centre through March and April, and then it was back on again. There have been meetings involving this.

[Traduction]

l'Association des musiciens de Toronto qui négocie pour ses membres. En ce qui concerne les activités qui ont lieu au Centre national des Arts, c'est la fédération des musiciens d'Ottawa qui négocie pour ses membres. Il ne s'agit pas de négociations nationales, si c'est ce que vous demandez.

Mme Gaffney: Trouvez-vous que la situation à notre centre est comparable à celle d'autres centres? Notre situation est-elle exceptionnelle?

M. Wood: Non, elle n'est pas du tout exceptionnelle. Les négociations qui ont eu lieu dans les divers centres du Canada... Quand le Centre national des Arts a ouvert ses portes, si vous me permettez cette parenthèse, et pendant bien des années après, il était sur un pied d'égalité avec les principaux centres des arts du pays.

Mme Gaffney: Avez-vous eu connaissance qu'une des parties à la convention collective négociée en décembre dernier en ait violé les conditions? Je pourrais invoquer ici à titre d'exemple la tournée que fera l'orchestre pendant la présentation du *Fantôme de l'Opéra*. Avez-vous eu connaissance d'un autre orchestre résident de ce niveau qui ait été obligé en quelque sorte à faire une tournée de dix semaines pour permettre la présentation d'autres spectacles?

M. Wood: Vous voulez parler du centre?

Mme Gaffney: Oui.

M. Wood: Je ne comprends pas vraiment votre question.

Mme Gaffney: Si j'ai bien compris, le *Fantôme de l'Opéra*, par exemple, va être présenté au Centre national des Arts pendant 10 semaines et pour lui céder la place l'orchestre du CNA va devoir partir en tournée. Êtes-vous au courant?

M. Wood: Les communiqués me l'ont appris. C'est tout ce que j'en sais.

Mme Gaffney: Pensez-vous que cela viole le contrat? Voilà où je veux en venir.

M. Battersby: Le gros problème, pour l'orchestre, c'est que cette tournée se situe au beau milieu de sa saison de concerts au Centre des Arts. Voilà qu'un spectacle s'amène tout à coup pour 10 semaines et qui bouleverse tout. L'orchestre va devoir plus ou moins lui céder la place. On doit continuer à le payer étant donné qu'il est sous contrat. Ce spectacle va mettre en l'air toute sa saison.

Mme Gaffney: Savez-vous si la direction et les gestionnaires du Centre national des Arts se sont consultés pour essayer d'intégrer ce spectacle dans le programme du CNA?

M. Battersby: Je crois qu'ils ont tenu des réunions. Si j'ai bien compris, à l'une des premières réunions, le conseil d'administration s'est opposé à ce que ce spectacle soit présenté en mars et avril, mais la question est revenue sur le tapis. Il y a eu des réunions à ce sujet.

[Text]

Mrs. Finestone: I understand that in the contractual agreements you have signed to settle the National Arts Centre Orchestra grievances, you set up a National Arts Centre council. Is that correct?

Mr. Battersby: Yes.

Mrs. Finestone: The responsibilities of the council, which consists of the president, the director general and other stated parties representing the orchestra and the art centre's interests, were to have discussions should there be either extended tours or differences of opinion. Is that accurate? Is that what you set up?

Mr. Battersby: Yes, and the orchestra was against it with their representatives.

Mrs. Finestone: The orchestra was against what with their representatives, the setting up of the council or the—

Mr. Battersby: No, the idea of the *Phantom of the Opera* coming in in the middle of their season.

Mrs. Finestone: According to the way you wrote the contract—after all, you were representing the union-management team—was that unusual? Was it an acceptable procedure? Was anything done that was outside the normal procedure?

Mr. Battersby: No, I do not believe so. The contract, I believe, reads "for 46 consecutive weeks". From my standpoint, I would have to admit as long as the orchestra is paid for 46 consecutive weeks—

Mrs. Finestone: I understand, Mr. Wood, that you have some responsibility outside of just the Ottawa region. Is that correct? Is that what you said to us?

Mr. Wood: Yes, I have the responsibility for the whole country in one way or another.

Mrs. Finestone: Fine. With that kind of knowledge and background, it has been said. . . Not one of us sitting up here representing legislatures are specialists in musicology, nor do we even pretend to be, and nor do we want to be. What we want to know from you is whether it is unusual for any orchestra anywhere in Canada or, for that matter, anywhere in the world to be asked to perform or to be out of their home for 10 weeks at a time.

Mr. Wood: To the best of my knowledge, this is the only orchestra in this country and probably the only orchestra in North America that is requested to be away from their home for 10 weeks.

Mrs. Finestone: I appreciate what you have just said, and we have heard it from a number of parties. If the management and the board took a decision that in the light of special circumstances—because the 125th anniversary of Canada was coming up and because there is the sense that we, like the rest of Canadians, apropos of the comment made by Ms Feige, would like to enjoy the luxury of hearing and seeing in person a performance by the national orchestra of Canada—is it not likely that it could have been discussed and a special exception made for that one year, while at the same time something different was running in the centre?

[Translation]

Mme Finestone: Je crois que les ententes contractuelles que vous avez conclues pour régler les griefs de l'orchestre du CNA prévoyaient l'établissement d'un conseil du Centre national des Arts. Est-ce exact?

M. Battersby: Oui.

Mme Finestone: Le conseil, qui se compose du président, du directeur général et des autres représentants de l'orchestre et du Centre des Arts, devait se réunir pour discuter en cas de tournées prolongées ou de divergences d'opinion. Est-ce exact? Est-ce ce que vous avez fait?

M. Battersby: Oui, et les représentants de l'orchestre se sont prononcés contre ce projet.

Mme Finestone: Les représentants de l'orchestre étaient contre quoi, l'établissement du conseil ou le. . .

M. Battersby: Non, contre la présentation du *Fantôme de l'Opéra* au beau milieu de sa saison.

Mme Finestone: D'après la façon dont vous avez rédigé le contrat—après tout, vous représentiez l'équipe syndicale-patronale—était-ce là une procédure inhabituelle? Était-ce acceptable? Était-ce contraire aux règles habituelles?

M. Battersby: Non, je ne crois pas. Je crois qu'il est question dans le contrat de «46 semaines consécutives». Je dois reconnaître que du moment que l'orchestre est payé pour 46 semaines consécutives. . .

Mme Finestone: Je crois, monsieur Wood, que vos responsabilités s'étendent à l'extérieur de la région d'Ottawa. Est-ce exact? Est-ce bien ce que vous nous avez dit?

M. Wood: Oui, je suis le responsable pour l'ensemble du pays.

Mme Finestone: Bien. Cela étant. . . il n'y a parmi nous aucun musicologue et nous ne prétendons pas être experts en la matière. Nous voulons simplement savoir s'il est inhabituel de demander à un orchestre de n'importe quelle région du Canada ou même du monde de partir en tournée pendant 10 semaines de suite.

M. Wood: À ma connaissance, il s'agit du seul orchestre du pays et sans doute aussi d'Amérique du Nord à qui l'on ait demandé de partir en tournée pendant 10 semaines.

Mme Finestone: J'ai entendu plusieurs autres personnes me dire la même chose. Si la direction et le conseil ont pris cette décision en fonction de circonstances particulières, à savoir le 125^e anniversaire du Canada, et aussi, pour reprendre ce qu'a dit M^{me} Feige, le fait que, comme les autres Canadiens, nous aimerions avoir le privilège d'assister à un concert de l'orchestre national du Canada—n'auraient-ils pas pu en discuter et décider de faire une exception pour cette année tout en présentant autre chose au Centre des Arts?

[Texte]

• 1355

Mr. Wood: My opinion would be that, yes, it is a negotiable item, and as everything is in any agreement that is negotiated by our organization, everything is negotiable. If the orchestra in turn is satisfied with the terms—I am talking about the members of the orchestra. As you are probably quite well aware, they are all family people; they have families, they have homes, they have children. But I am still saying that anything is a negotiable item. Whether it be ten weeks straight, whether it be three plus another three somewhere else, everything is negotiable when it comes to orchestras. There is no doubt about that.

Mrs. Finestone: So the key phrase, from what I gather you have said, is that it is all negotiable. That means direct talks and arriving at some kind of solution, does it not?

Mr. Wood: Absolutely.

Mrs. Finestone: In your view, has that happened?

Mr. Wood: In this instance?

Mrs. Finestone: Yes.

Mr. Wood: I am unaware that there has been any discussions about this as far as a negotiable item is concerned. I am unaware of it, but maybe Nat is aware of it. I am not sure.

Mr. Battersby: No. I am not—

Mrs. Finestone: Is that a breach of the contract, as written and as signed?

Mr. Battersby: No.

Mrs. Finestone: You negotiated a contract between the union and management. You established a National Arts Centre Orchestra council. That council had a responsibility to negotiate. I asked you earlier if that was accurate, and you said yes. Now, has that been a breach of contract?

Mr. Battersby: To my knowledge, there have been no negotiations concerning this Canadian tour—

Mrs. Finestone: Therefore, my question stands. Is it a breach of contract if they carry it through?

Mr. Battersby: I do not think so.

Mrs. Finestone: You said—and perhaps, Felix, you want to pick this up—that everything is negotiable, and I am glad to hear that. You have just said that putting people out for 10 weeks has certain consequences on family life, etc. This is all understandable and certainly with a degree of empathy from us, but the 125th anniversary does not come up very often either.

So if that is a decision that the board of directors was going to take and/or management—and we do not know who took it—is it a pre-assumption that it should have been negotiated or that they had an obligation to negotiate? Were they to be held to that negotiation vis-à-vis the contract that you signed? That is all I want to know. You signed a contract, which I have in front of me. The National Arts Centre formal agreement reached between NAC and the orchestra, in which there was a negotiating procedure. In fact, there is a two-step negotiating procedure.

[Traduction]

M. Wood: À mon avis, il s'agit effectivement d'une question négociable comme tout ce que contient le contrat que nous avons négocié. Si l'orchestre est satisfait des modalités—je parle des membres de l'orchestre. Comme vous le savez sans doute, ces gens ont une famille, une maison et des enfants. Mais tout demeure négociable. Quant à savoir si la tournée doit durer 10 semaines d'affilée ou trois semaines par-ci et trois semaines par-là, tout est négociable. Cela ne fait aucun doute.

Mme Finestone: Par conséquent, si j'ai bien compris, tout est négociable. Cela veut dire qu'il faut discuter directement pour parvenir à une entente, n'est-ce pas?

M. Wood: Absolument.

Mme Finestone: Est-ce ce qui s'est passé selon vous?

M. Wood: Dans ce cas-ci?

Mme Finestone: Oui.

M. Wood: À ma connaissance, il n'y a eu aucune discussion au sujet de cette question. Je ne suis pas au courant, mais peut-être Nat est-il mieux renseigné. Je ne sais pas.

M. Battersby: Non. Je ne suis pas. . .

Mme Finestone: S'agit-il d'une rupture de contrat?

M. Battersby: Non.

Mme Finestone: Un contrat a été négocié entre le syndicat et le patronat. Vous avez établi un conseil de l'Orchestre du Centre national des Arts. Ce conseil est chargé de négocier. Je vous ai demandé tout à l'heure si c'était exact, et vous m'avez répondu oui. N'y a-t-il pas eu violation du contrat?

M. Battersby: À ma connaissance, il n'y a eu aucune négociation au sujet de cette tournée. . .

Mme Finestone: Par conséquent, je vous repose ma question, s'agit-il d'une rupture de contrat?

M. Battersby: Je ne crois pas.

Mme Finestone: Vous avez dit—et Félix vous pourriez peut-être poursuivre dans la même veine—que tout était négociable, et je me réjouis de l'entendre. Vous venez de dire qu'une tournée de 10 semaines avait certaines conséquences sur la vie de famille des musiciens. C'est très compréhensible, mais ce n'est pas souvent que l'on peut célébrer un 125^e anniversaire.

Par conséquent, si le conseil d'administration ou la direction—nous ne savons pas qui—a pris cette décision, n'aurait-il pas dû négocier? Ne devait-il pas négocier conformément au contrat que vous avez conclu? C'est tout ce que je veux savoir. Vous avez signé un contrat que j'ai sous les yeux. Il s'agit de l'entente officielle conclue entre le CNA et l'orchestre, qui prévoit une procédure de négociation. En fait, ces négociations comportent deux étapes.

[Text]

Mr. Wood: Regardless of what it says in the contract, if you are negotiating for an orchestra whose home base is in this particular city or any other city in this country, and you intend to take that orchestra away from its home base for 10 weeks, I suggest to you that this is a highly negotiable item and should have been negotiated if it was not.

The Chairman: I have a few questions on this particular subject. It seems to me that an orchestra like the National Arts Centre Orchestra wants to play. It wants to play as often and as many times to Canadians as it can. I do not know, sir, how many orchestras or musician groups have gone on strike as a result of negotiations that you were involved with. I do not suppose there are very many. But I can tell you that Canadians thought it was an absolute embarrassment to have a strike by our National Arts Centre Orchestra.

I am not throwing any blame on who or what caused it, but from where Members of Parliament sit, there is some \$34 million, 1989-90, in operation of the National Arts Centre. Orchestras and arts centres across this nation would give their eye-teeth to have that kind of budget. There is \$18 million appropriated by this federal government—\$19 million for the budget for this year. There seems to be all the money in the world for an orchestra, if you look at those kinds of figures, notwithstanding there are other activities going on, and half the appropriations come from revenues and half from the Government of Canada.

It would seem to me that for anybody who is negotiating on behalf of an orchestra that is national in scope, the pride of this country, almost losing the orchestra because of a strike is like losing the guy who puts the Canadian flag up and down every day because he did not get a good deal, especially when we are paying the bill. It certainly is scary.

• 1400

So when we ask these questions about the National Arts Centre Orchestra, a lot of people in Canada wonder how we could ever avoid such a situation's happening again and have classified that "the" orchestra in Canada is in Ottawa playing for the benefit of Canadians. I suspect our national institution was hurt by the fact that management and the negotiator for the orchestra could not come to a conclusion.

How can we avoid this in the future? What brought this about, in as simple words as possible? What caused the strike? We never had one before with the National Arts Centre Orchestra, to my knowledge. How can we avoid this, sir? You are the negotiator. You are a strong Canadian, I hope. . . that there is pride across this country. How can you help us avoid such an incident in the future?

Mr. Wood: I personally do not think this is the place to get into the reasons for the strike, why it happened. I know very well it received publicity right across the country, from both sides of the table. Whether or not it will happen again would, I suppose, be a matter of the method of negotiation and the results of sitting down and negotiating in good faith between two parties.

I cannot tell you it would never happen again. Personally, I do not think the reason for it is something that should be discussed in connection with the future of the National Arts Centre as an organization. With all due respect, Mr.

[Translation]

M. Wood: Quel que soit le libellé du contrat, si vous négociez pour un orchestre établi ici ou dans n'importe quelle autre ville et si vous voulez envoyer cet orchestre faire une tournée de 10 semaines, il s'agit d'une question tout ce qu'il y a de plus négociable et qu'il aurait fallu négocier.

Le président: J'ai quelques questions à poser à ce sujet. À mon avis, un orchestre comme celui du CNA a envie de se produire le plus souvent possible devant les Canadiens. J'ignore combien d'orchestres ou de groupes de musiciens se sont mis en grève à la suite de négociations auxquelles vous avez participées. Je ne crois pas qu'il y en ait beaucoup. Mais je peux vous dire que la grève de l'orchestre du Centre national des Arts a été très embarrassante pour les Canadiens.

Je n'en rejette la faute sur personne, mais nous savons que l'exploitation du Centre national des Arts a coûté environ 34 millions en 1989-1990. Les orchestres et théâtres de tout le pays feraient des pieds et des mains pour obtenir un pareil budget. Le gouvernement fédéral a affecté 18 millions, ou plutôt 19 millions pour le budget de cette année. L'orchestre semble disposé d'énormément d'argent, même s'il y a également d'autres activités au CNA. La moitié de ce budget provient des recettes et l'autre moitié du gouvernement canadien.

À mon avis, pour quiconque négocie au nom d'un orchestre national qui fait la fierté de notre pays, il est tout aussi inconcevable de perdre cet orchestre à cause d'une grève que le gars chargé de monter et de descendre le drapeau canadien chaque jour, parce qu'il n'a pas obtenu des conditions satisfaisantes, surtout quand nous payons la facture. Cela fait peur.

Par conséquent, lorsque nous posons ces questions au sujet de l'Orchestre du Centre national des Arts, bien des Canadiens se demandent comment nous pourrions éviter que cette situation ne se reproduise et ils considèrent que l'orchestre du Canada se trouve à Ottawa pour servir les Canadiens. Le fait que l'employeur et le négociateur de l'orchestre n'aient pas pu s'entendre a sans doute fait du tort à cette institution nationale.

Comment pouvons-nous éviter cela à l'avenir? Pourriez-vous nous expliquer le plus simplement possible les causes de cette grève? À ma connaissance, l'Orchestre du CNA n'avait jamais encore fait la grève. Comment éviter que cela ne se reproduise? Vous êtes le négociateur. Vous avez, j'espère, les intérêts du Canada très à coeur. Comment pourriez-vous nous aider à éviter ce genre d'incident?

M. Wood: Le lieu me paraît mal choisi pour analyser les causes de la grève. On en a beaucoup parlé d'un bout à l'autre du pays, à la fois pour et contre. Quant à savoir si elle se reproduira, cela dépendra sans doute du mode de négociation choisi et des résultats des négociations que les deux parties mèneront de bonne foi.

Je ne peux pas vous garantir que cela ne se reproduira plus jamais. Personnellement, je ne pense pas que cette question doive être abordée lors d'audiences sur l'avenir du CNA. Monsieur le président, je me permets de vous faire

[Texte]

Chairman, I think you are attempting to get an answer to a situation that existed quite a while ago now, in your own words. The strike has been over for quite a number of months. It is over. My opinion would be, now it is over, let us get down to playing music.

I cannot answer your question other than in that way.

The Chairman: Do you think the orchestra is still an integral part of the National Arts Centre? It is their home.

Let us just brainstorm. Should the orchestra have that as their home but not be managed by the National Arts Centre? Should it be with the Speaker of the House of Commons, who would make sure there never would be a strike, I could probably assure you, because it would be too embarrassing for all of us. Should this national part of Canada be separated from the kind of situation that did occur?

Mr. Wood: You are asking for a personal opinion.

The Chairman: Sure I am asking for a personal opinion. This is what we are here for, to brainstorm a little.

Mr. Wood: I will gladly give it to you, and it is a personal opinion.

This is the only orchestra, to the best of my knowledge, that has a board of directors who are from all over this country, appointed by the federal government. It loses its identity with Ottawa, I would suggest. Further than that, it appears from what I have read and studied fairly recently that the management of the orchestra is unlike that of any other orchestra in this country. It is entirely different. If you want an opinion from me whether it should be changed, my answer is yes.

The Chairman: I saw Alison Currie nodding on that. I would like her to comment on that personally.

Ms Currie: As I mentioned before, a local presence is important. Do you have representation from the local Ottawa community on the board, so they have a say in what theatre is presented and how theatre is presented?

The Chairman: There is, in fact. I believe the mayor and the National Capital Commission are involved. There may be others.

Mrs. Finestone: Both mayors, the mayors of Hull and Ottawa. Here is the alderman who was responsible for a long time. She made a good alderman, too. Now we have her as a good member.

Ms Currie: Are there citizens without elected position too: teachers, lawyers, general board members?

The Chairman: I think they are there. They may not be exercising their opinions on it as well as they could. Maybe they are there. We are trying to find out if there are the right representations there. I know you have asked some questions which I think we have all said are affirmative. Generally I think there is a representation.

[Traduction]

[Traduction]

remarquer que vous demandez une solution à une situation qui remonte à quelques temps déjà, comme vous l'avez dit vous-même. La grève est terminée depuis plusieurs mois. C'est fini. Alors occupons-nous maintenant de jouer de la musique.

Je ne peux pas répondre autrement à votre question.

Le président: Estimez-vous que l'orchestre fait toujours partie intégrante du Centre national des Arts? C'est son lieu de résidence.

Faisons un peu de remue-méninges. L'orchestre devrait-il résider au CNA mais ne pas être dirigé par le centre? Faudrait-il en confier la direction au président de la Chambre des communes qui, je peux vous l'assurer, veillerait à ce qu'il n'y ait jamais de grève parce que ce serait trop embarrassant pour nous tous? Faudrait-il empêcher cet orchestre national de se retrouver dans la même situation?

M. Wood: Vous me demandez une opinion personnelle.

Le président: Certainement. Nous sommes là pour cela. Pour faire un peu de remue-méninges.

M. Wood: C'est une opinion purement personnelle que je me ferais un plaisir de vous communiquer.

À ma connaissance, il s'agit du seul orchestre dont le conseil d'administration soit formé de représentants de toutes les régions du pays, qui sont nommés par le gouvernement fédéral. Il n'est pas vraiment associé à Ottawa. De plus, d'après ce que j'ai lu récemment, la direction de l'orchestre ne se compare pas à celle des autres orchestres du pays. Elle est totalement différente. Quant à savoir si, à mon avis, il faudrait changer cela, je répondrais oui.

Le président: J'ai vu Alison Currie hocher la tête. J'aimerais qu'elle me dise ce qu'elle en pense.

Mme Currie: Comme je l'ai déjà dit, la présence locale est importante. Le conseil comprend-il des représentants d'Ottawa. Ont-il leur mot à dire sur la programmation théâtrale?

Le président: Je crois qu'en effet le maire et la Commission de la capitale nationale siègent au conseil. Il y a peut-être aussi d'autres représentants.

Mme Finestone: Les deux maires, ceux de Hull et d'Ottawa. La conseillère municipale qui en a été chargée pendant longtemps est ici. C'était également une bonne conseillère. Elle fait maintenant du bon travail comme député.

Mme Currie: Y a-t-il également des représentants du grand public: des enseignants, des avocats, de simples citoyens?

Le président: Je crois que oui. Peut-être ne font-ils pas valoir leur opinion autant qu'ils le pourraient. Ils sont peut-être ici. Nous voulons établir si la représentation est suffisante. Je sais que vous avez posé certaines questions auxquelles nous avons répondu par l'affirmative. Je crois qu'en général les gens d'Ottawa sont représentés.

[Text]

• 1405

Mrs. Anderson: Mr. Wood, based on your previous answer, how do you feel about changes? Should there be changes made in the way the mandate is carried out? You were referring to the orchestra not having a group behind them that are working just for the orchestra. Presently it is just the board that is there. Do you feel there should be a change in the mandate of the National Arts Centre for the orchestra?

Mr. Wood: I believe, having read the mandate just within the last couple of hours, that the mandate to run the centre is not necessarily the way you run an orchestra. Running an establishment is entirely different from running an orchestra.

Mrs. Anderson: Do you have any questions or comments that you feel we should put before the National Arts Centre board and/or the management?

Mr. Battersby: I would to make a comment that could lead up to this. The question was asked: why was there a strike and would there ever be another strike? This is not actually your question, but the chairman mentioned that the orchestra is the national orchestra of Canada and obviously should be of the highest quality possible. Money does talk when you are competing for musicians. For many years the orchestra was on a par with the Montreal Symphony and the Toronto Symphony for the pick of the cream of the crop, but when an orchestra starts falling behind approximately 25%, that orchestra can no longer compete musically for the best musicians who are available. This was the main reason for the strike.

If you are asking about keeping this orchestra at its same level, this orchestra does have to be of the same level financially with its two peers, the Toronto Symphony and the Montreal Symphony. If it falls behind again it could end up being no longer a first-class orchestra. Fortunately it is still maintaining its quality, but there is that danger. That is what worried the orchestra, losing its identity as a world-class orchestra.

To keep the orchestra, it must be maintained financially to be able to compete for the cream of the crop, because musicians do audition. If you audition for an orchestra, the first orchestra you go to is the one that pays the most, and so most musicians would go to the Toronto Symphony and the Montreal Symphony. What we do not want to see happening is the NAC orchestra becoming a stepping-stone into other orchestras. The other orchestras should be the stepping-stones into the National Arts Centre Orchestra.

Mrs. Finestone: There has been some thought in the brainstorming with our staff and all of us in the preparation for these next two days as to whether or not we could be looking around at a model that is different from the present one with respect to theatre, dance and the orchestra.

I do not know if you are aware of the fact, but I will take CBC as an example and their new service *Newsworld*. That is by contract totally separated, but it has journalistic responsibilities to the CBC, and it is a private sector enterprise. On the other hand, you have Radio-Canada International, RCI, which is a function and an operation of CBC but has a separate budgetary allocation, a separate budget line from that of the CBC.

[Translation]

Mme Anderson: Monsieur Wood, étant donné ce que vous avez déjà répondu, que pensez-vous de ces changements? Faudra-t-il modifier le mandat du CNA? Vous avez dit que l'orchestre n'était pas soutenu par un groupe travaillant exclusivement pour lui. À l'heure actuelle, il y a seulement le conseil. Estimez-vous qu'il faudrait modifier le mandat du CNA en ce qui concerne l'orchestre?

M. Wood: J'ai lu ce mandat il y a deux heures à peine et je dirais que la façon de gérer le CNA ne correspond pas nécessairement à celle dont on doit gérer un orchestre. La gestion d'un établissement n'a rien à voir avec celle d'un orchestre.

Mme Anderson: Pourriez-vous nous suggérer des questions que nous devrions poser au conseil d'administration ou à la direction du CNA?

M. Battersby: Je voudrais dire ceci. On m'a demandé quelle avait été la cause de la grève et s'il y en aurait une autre? Ce n'est pas vous qui avez posé la question, mais le président a précisé que l'orchestre était l'orchestre national du Canada et qu'il devrait être du plus haut niveau possible. Il faut de l'argent pour attirer de bons musiciens. Pendant des années, l'orchestre s'est trouvé sur un pied d'égalité avec l'Orchestre symphonique de Montréal et celui de Toronto, mais lorsqu'un orchestre commence à offrir des salaires inférieurs d'environ 25 p. 100, il ne peut plus obtenir les meilleurs musiciens. Telle était la principale raison de la grève.

Pour ce qui est de maintenir la qualité de cet orchestre, il faut qu'il dispose du même budget que ses deux concurrents, l'Orchestre symphonique de Toronto et l'Orchestre symphonique de Montréal. S'il leur cède du terrain, il ne pourra plus être le premier orchestre du pays. Heureusement, il arrive à maintenir sa qualité, mais cela pose un risque. Nous craignons que l'orchestre ne soit plus un ensemble symphonique de niveau international.

Il faut donc lui donner les moyens financiers d'obtenir les meilleurs musiciens étant donné que les musiciens participent à des auditions. Ils travaillent pour l'orchestre qui leur paie le plus haut salaire, et la plupart des musiciens vont donc se joindre à l'Orchestre symphonique de Toronto ou à celui de Montréal. Nous ne voulons pas que l'Orchestre du CNA serve simplement de tremplin pour accéder aux autres orchestres. Il faudrait que ce soit l'inverse.

Mme Finestone: Lorsque nous nous sommes préparés à ces deux jours d'audience, nous avons discuté avec notre personnel et entre nous et nous nous sommes demandé s'il ne faudrait pas adopter un modèle différent de la formule actuelle pour le théâtre, la danse et l'orchestre.

Je ne sais pas si vous êtes au courant, mais je vais prendre l'exemple du nouveau service «*Newsworld*» offert par la SRC. Ce service est entièrement distinct, par contrat, mais il a des responsabilités journalistiques envers la SRC et il s'agit d'une entreprise privée. D'un autre côté, vous avez Radio-Canada International, RCI, qui est une branche de la SRC, mais qui dispose d'un budget séparé.

[Texte]

How would you respond if we were to ask you whether or not the National Arts Centre Orchestra ought to have a separate budget allocation from the House of Commons, with a management board of its own, but directly linked in and responsible, in a defined way, with the National Arts Centre as the performing stage and practice stage?

Mr. Battersby: If a situation like that could be worked out properly, I think that would be a wonderful idea.

Mrs. Finestone: Thank you. Any comments, Mr. Patenaude?

M. Patenaude: J'aimerais peut-être ajouter quelques mots, à titre personnel, sur la question des organismes nationaux au niveau de la production d'oeuvres artistiques par rapport aux canaux de diffusion.

• 1410

Je pense qu'on peut considérer le Centre national des arts comme un organisme national ayant un mandat national de rendre accessibles les oeuvres de nos artistes canadiens.

Dès qu'on entre dans des considérations de compagnies «nationales»... Je ne veux pas juger l'Orchestre du Centre national des arts, car ce n'est pas mon propos, mais simplement poser une question. Je me demande si l'angle national, dans la perspective de la création artistique et de la production d'oeuvres artistiques, est le bon angle. Par exemple, il y a trois grandes compagnies de ballet. On a le National Ballet of Canada, le Royal Winnipeg Ballet et les Grands ballets canadiens. À mon avis, ce sont ces trois compagnies qui font l'ensemble des productions canadiennes. Elles sont nationales toutes les trois. Leur rôle est d'être des compagnies de premier plan sur le plan artistique. Dans ce sens, elles peuvent nous représenter adéquatement à l'étranger et ici, au Canada. Elles sont le reflet de notre identité.

Mme Finestone: Sur la scène du Centre national des arts?

M. Patenaude: Oui, je crois. Je pose la question. On se demande si l'Orchestre du Centre national des arts doit rester à l'intérieur, dans une structure de diffusion et de production. Est-ce qu'on doit l'intégrer?

Est-ce que la définition d'un orchestre national, d'une compagnie de ballet nationale ou une compagnie de danse nationale est le bon angle? Est-ce que nos compagnies, dans leur ensemble, ne sont pas nos compagnies nationales et l'expression de la culture canadienne? Je pose la question à titre personnel. Je ne suis pas un spécialiste.

À mon avis, quand un chorégraphe crée, il crée d'abord en fonction de la chorégraphie et de la danse. Il est Canadien parce qu'il réside au Canada et il a une culture canadienne parce qu'il est né ici, mais il est d'abord et avant tout un artiste. C'est l'expression de cet artiste qui va devenir la culture canadienne et en faire l'ensemble. On ne peut pas définir d'abord une fonction nationale à un organisme artistique. La fonction nationale, c'est ce qu'il nous donne comme réaction. Si on le place dans le contexte d'un mandat national, il y a un danger.

[Traduction]

Pensez-vous que l'Orchestre du Centre National des Arts devrait obtenir de la Chambre des communes un budget distinct et avoir son propre conseil d'administration, tout en continuant à relever, selon des paramètres bien définis, du Centre National des Arts, où il continuerait à se produire?

M. Battersby: S'il était possible de mettre au point des modalités satisfaisantes, ce serait une idée merveilleuse.

Mme Finestone: Merci. Avez-vous quelque chose à ajouter, monsieur Patenaude?

Mr. Patenaude: I wish to add a few personal comments regarding the distribution of artistic productions by national organizations.

I think the National Arts Centre can be considered a national organization with a national mandate to make Canadian performing arts more accessible to the public.

Whenever we talk about "national" companies... Without wanting to pass judgement on the National Arts Centre Orchestra, I would simply like to ask the following question. Is the national perspective the right angle as far as creativity and the production of performances are concerned? For example, Canada has three major ballet companies: the National Ballet, the Royal Winnipeg Ballet and the *Grands ballets canadiens*. In my opinion, these three companies account for all Canadian ballet productions. All three are national companies and, as such, must play a leading role in their art form. All are therefore able to adequately represent Canada, both at home and abroad. All reflect our identity.

Mrs. Finestone: On the NAC stage?

Mr. Patenaude: In my opinion, yes. I put the question to you. Should the National Arts Centre Orchestra remain within a distribution and production structure? Should it be integrated into that structure?

Is the national perspective the proper perspective for a national orchestra, a national ballet company or a national dance company? Are Canadian companies not generally national companies showcasing the Canadian culture? I am putting those questions to you personally. I am not an expert in the field.

I feel that when choreographers create dance, that is in essence what they do. Choreographers are Canadian when they live in Canada, and those who were born here are culturally Canadian as well. But, first and foremost, choreographers are artists. It is the expression of their art that will shape the culture of Canada and become part and parcel of that culture. One cannot give a national role to a performing art organization. A national role is what a performing arts organization gives to itself through its performances. Giving a performing arts organization a national mandate is not without danger.

[Text]

The Chairman: I want to come in on this. Mr. Patenaude, in your opinion, what is the most prestigious place for dance troupes in Canada? If you could select tomorrow where you would like to dance with your dance group, where would you choose first? I hope you say Winnipeg.

Mr. Patenaude: Considering the conditions the National Arts Centre provides, I think it is one of the best. It has a policy to support and help strengthen the creation and the production of art works, and it does have an objective to enlarge the audience within the requirement, the restriction and the capacity of its budget. There are 5,000 subscribers to the dance season in Ottawa. Our dream is that everywhere in this country there would be the same policy to expand the audience. I think there is a need to have a dynamic approach towards the development of our audience.

I referred to the fact that we had a study on health and safety in the dance profession in 1988. We discovered that 52% of the budget of dance companies comes from the state. This means the state is the prime supporter of the art form. So if the state steps back, then down through the chain there will be a reduction in quality. I feel that if everything in this is realized... I feel it is a big objective and an ideal objective, but there is a principle behind it, and there is a focus and a vision of how dance could be developed.

We wrote something about it, and we came to the same point together, without knowing each other's position. So I feel there is a synergy in terms of the objective. That does not mean it will be easy to accomplish. There will be rigid constraints and everything. Perhaps the National Arts Centre is not perfect, but nothing is perfect.

• 1415

What they have done in the last few years has created a momentum and they have proven that the public is interested in dance. They have shown that the public will subscribe to dance, as they do to theatre, concerts and the cinema. They will choose a dance performance from among other artistic activities. From that point of view I feel they have accomplished something.

The Chairman: You mentioned that you would like to see more dance on TV, that you would like to see it revived. From what I understand, few areas in the country are interested in spending any money on bringing in dance. How far should we go in spending money to bring dance to the screen if we do not have a big audience? It might be too expensive.

Mr. Patenaude: I do feel that. I came from a very strange background. I played hockey for 11 years when I was a kid.

The Chairman: You were dancing.

Mrs. Finestone: You shoot, you score.

Mr. Patenaude: I was in computer science for six years and I stepped into dance 10 years ago. So quite a—

The Chairman: You might try pig farming down the road. You never know.

[Translation]

Le président: Une question, si vous permettez, monsieur Patenaude. Selon vous, quelle est la salle la plus prestigieuse du Canada aux yeux des troupes de danse? Si on vous demandait de choisir parmi toutes les salles du Canada, laquelle choisiriez-vous? Celle de Winnipeg, sans doute.

M. Patenaude: À mon avis, la salle du Centre national des Arts est l'une des meilleures salles au Canada. Le Centre a comme mandat d'appuyer et d'encourager la création et la production d'oeuvres artistiques et comme objectif d'accroître l'auditoire dans la mesure où son budget le permet. Il y a 5,000 abonnés à la danse à Ottawa. Nous aimerions voir tous les centres des arts du Canada adopter un mandat et un objectif semblables. Je crois qu'il faut prendre des mesures dynamiques pour accroître l'auditoire.

En 1988, nous avons effectué une étude sur la santé et la sécurité dans le domaine de la danse. Lors de cette étude, nous avons découvert que les troupes de danse étaient financées à 52 p. 100 par l'État. C'est donc l'État qui montre le plus d'intérêt pour la danse. Si l'État diminue son appui, il en résulterait une réduction dans la qualité des oeuvres sur toute la ligne. Mais si, au contraire... Je crois qu'il s'agit là d'un grand objectif, un idéal de la danse qui comprend un principe de base, un point de mire et une vision.

En rédigeant notre texte, nous nous sommes aperçus que nous étions tous arrivés aux mêmes conclusions, sans s'être consultés. Je vois donc une synergie en ce qui concerne les objectifs. Il ne s'ensuit pas que ce sera facile à réaliser. Il y aura toutes sortes de contraintes plutôt rigides. Le Centre national des Arts n'est peut-être pas parfait, mais enfin, rien n'est parfait.

On a réussi au cours des dernières années à créer une certaine impulsion et à prouver que le public s'intéresse à la danse. On a démontré que le public est prêt à s'abonner à une série de spectacles de danse, comme il le fait pour le théâtre, les concerts et le cinéma. On peut donc choisir un spectacle de danse de préférence à d'autres activités artistiques. Dans ce sens, j'estime qu'on a accompli quelque chose.

Le président: Vous avez dit que vous aimeriez voir plus de spectacles de danse à la télévision, qu'on en mette de nouveau au programme. Je ne crois pas que dans bien des régions du pays, on soit intéressé à investir dans des spectacles de danse. Combien d'argent devrions-nous investir dans des spectacles de danse à la télévision, si l'auditoire n'est pas important? Ce serait peut-être trop dispendieux.

M. Patenaude: J'en suis conscient. J'ai eu des intérêts très variés dans la vie. J'ai joué au hockey pendant 11 ans dans ma jeunesse.

Le président: Vous étiez déjà dans la danse.

Mme Finestone: Je dirais plutôt «Lance et compte».

M. Patenaude: J'ai fait de l'informatique pendant six ans, puis je me suis lancé dans la danse il y a 10 ans. C'est donc toute une...

Le président: Vous pourriez peut-être essayer un jour l'élevage des porcs. On ne sait jamais.

[Texte]

Some hon. members: Hear, hear!

Mr. Patenaude: My feeling is that everything is there. Perhaps the public is unaware of the quality of the creative talent in this country. Second, 25 years ago television coverage of hockey games was minimal. What has happened in 25 years? *Hockey Night in Canada* has been shown with consistency each Saturday night. People watched it and kids were playing the same way. I think there is a process to learning an art form and developing a taste for an art form. As soon as they can see it, everyone in this country will develop a taste for the art form. If they cannot see it they will never develop a taste for it, except by fortune.

I believe we have the resources... The movie makers and television programmers have the techniques, talent, capacity and resources, but perhaps there is not the drive to make it. So we have to make a coalition of interests. People who want to see more dance on television—Members of Parliament and so on—must drive the objective and put dance on the screen. Perhaps a special program on the CBC or the French network would be the answer.

Mrs. Finestone: Alternative TV, paragraph 3.(g) or something of the broadcast bill.

The Chairman: We have about 10 minutes before we conclude. I ask that members be fairly brief with their questions.

Mrs. Gaffney: Mr. Patenaude, you talked about opportunities for dance and how you would like to have dance on the stage of the National Arts Centre and theatre. If I understood you correctly, you were saying that the opportunities are not as great as you would want them to be. I get the sense that you think nothing should reside in the National Arts Centre facility. But if we move in that direction it becomes just a rental building.

• 1420

Do you feel that the centre was not intended for that purpose in the first place, or do you think it would serve the nation far better as a rental facility, where you as a dance community could go in and rent? The National Arts Centre Orchestra would then cease to be a National Arts Centre Orchestra. It would probably be a private orchestra, and they could book on occasion. Do you see that as being productive for our centre?

Mr. Patenaude: It is a broad question. What I raise as this notion of a national link to an artistic production is a tricky question. I make a distinction between an artistic company, whether in music, theatre, or dance, and the national objectives and mandate of an institution to give access to the art form. A resident company is not necessarily a national company. You could have Jean-Pierre Perreault in residence in dance, or Les Grands Ballets. The fact that you

[Traduction]

Des voix: Bravo!

M. Patenaude: J'ai l'impression que nous avons tout ce qu'il faut. Le public n'est peut-être pas conscient de la qualité des talents créateurs qui existent au pays. En outre, il y a 25 ans, les matchs de hockey télévisés n'étaient pas nombreux. Que s'est-il passé en 25 ans. L'émission *La Soirée du hockey* a été diffusée régulièrement tous les samedis soir. Les gens ont regardé régulièrement l'émission et les enfants ont joué au hockey. Je pense qu'il y a tout un processus à suivre pour apprendre à connaître un moyen d'expression artistique et pour y prendre goût. Dès que la population peut voir un moyen d'expression artistique, elle y prend goût. Si l'on ne peut pas voir de spectacles, on ne peut jamais y prendre goût, sauf par hasard.

Je crois que nous avons les ressources nécessaires... Les producteurs de films et d'émissions de télévision disposent des techniques, du talent, de la capacité et des ressources nécessaires, mais ils ne sont peut-être pas motivés. Nous devons donc former une coalition de groupes intéressés. Les gens qui veulent voir plus de spectacles de danse à la télévision, notamment les députés, doivent lancer le mouvement et prendre les mesures nécessaires pour que la danse figure parmi les émissions télévisées. La solution serait peut-être de diffuser une émission spéciale aux réseaux anglais ou français de Radio-Canada.

Mme Finestone: Peut-être que la solution réside dans la télévision parallèle ou complémentaire, dont il est question à l'alinéa 3.g) ou ailleurs dans le projet de loi sur la radiodiffusion.

Le président: Il nous reste encore 10 minutes environ avant de terminer. Je demande aux membres du comité de poser des questions plutôt brèves.

Mme Gaffney: Monsieur Patenaude, vous avez parlé des possibilités dans le domaine de la danse et vous avez dit que vous aimeriez voir des spectacles de danse sur la scène du Centre national des Arts et au théâtre. Si je vous ai bien compris, vous avez dit que les possibilités n'étaient pas aussi grandes que vous le voudriez. J'ai l'impression qu'à votre avis, le Centre national des Arts ne devrait avoir aucune troupe à demeure. Si nous allons dans cette voie, cependant, le centre risque de devenir simplement un immeuble de location.

Croyez-vous que ce n'était pas au départ la mission du Centre, ou croyez-vous qu'il serait préférable pour le pays que ce soit une installation que des troupes de danse pourraient louer? L'Orchestre du Centre national des Arts cesserait alors d'être un orchestre du Centre national des Arts. Il deviendrait probablement un orchestre privé qui pourrait réserver le centre à l'occasion. Pensez-vous que notre centre serait alors productif?

M. Patenaude: Ce n'est pas une question simple. J'ai parlé de la notion d'un lien national en matière de production artistique, et c'est une question délicate. J'établis une distinction entre une troupe d'artistes, qu'il s'agisse de musiciens, d'acteurs ou de danseurs, et les objectifs nationaux ainsi que le mandat d'une institution qui doit donner accès aux moyens d'expression artistique. Une troupe à demeure n'est pas nécessairement une troupe nationale. La troupe de

[Text]

decide to have a special policy to support the art form is the tool you want to make; but in terms of the objectives, is it not confusing to call a national institution in terms of the artistic production? That is what I am asking as a question, because there are important and good-quality productions from all parts of this country. Are we choosing one company to be the flag of the art? We have to distinguish what we have as the element of representation of our character from the element to make it happen.

Mrs. Gaffney: I have one follow-up question or statement. Today you can go into the National Arts Centre with your dance company and book a stage and perform on the stage of the National Arts Centre providing a booking is available to you. You do have the opportunity and right to do that today—and it is being done—provided you can afford to pay the costs. The costs are pretty high.

A voice: But the orchestra is different.

Mrs. Gaffney: The orchestra is different, and I recognize that. Are you saying that everybody should be in the same. . .? We all tend to think of the orchestra as being the focal point of the National Arts Centre. Am I wrong in assuming that?

Mr. Patenaude: My colleague said the most important thing is how to assure us, as citizens, that this orchestra is going to be nurtured and organized in the best interests of music and the members. Whether it is in or out I am not in a capacity to judge, but I want to distinguish the principle of this national issue towards an artistic institution.

In terms of the dance and the policy to put dance on stage, the Arts Centre has a department that has proven in the last years to be very dynamic to put together the calendar of the next season. It is unique in this country to have a season of that length. In this capacity they help, because they put dance on stage, they provide a frame. . . I do not judge. They are dynamic in their approach. It can be improved, I am sure. Everything can be improved. Is it going to lead us to improvement of the status of the artist when we consider that the general average income of dancers in this country is \$8,000? It is a pity.

Mrs. Finestone: It is going to be improved. We promise you.

The Chairman: I want to move on to Alison Currie. Do you have some comments about what in your view, with respect to the group you represent, could make it more effective for your group? What can be done? Give us some ideas.

Ms Currie: When you were discussing the whole idea of *Phantom of the Opera* and the orchestra, it hit on a very important point. First of all, I deeply doubt that the theatre department of the National Arts Centre could produce

[Translation]

danse Jean-Pierre Perreault ou les Grands Ballets canadiens pourraient être choisis comme troupe à demeure. Vous pouvez décider d'adopter une politique spéciale afin d'appuyer un moyen d'expression artistique, mais quand on en vient aux objectifs, n'est-il pas trompeur de parler d'une institution nationale en matière de production artistique? C'est la question que je pose, car il existe des productions importantes et de bonne qualité dans toutes les parties du pays. Choisissons-nous une seule troupe pour représenter l'ensemble des artistes dans un domaine particulier? Nous devons établir une distinction entre l'élément qui constitue la représentation de nos caractéristiques particulières et l'élément qui sert d'intermédiaire pour réaliser cet objectif.

Mme Gaffney: J'ai une autre question à poser ou plutôt un commentaire à faire. Présentement, vous pouvez réserver l'une des scènes du Centre national des Arts pour votre troupe de danse et vous pouvez donc y donner un spectacle si une scène est disponible. Vous avez donc présentement le possibilité et le droit de le faire, et certains le font, à condition d'en avoir les moyens. Les coûts sont en effet plutôt élevés.

Une voix: Mais c'est différent pour l'orchestre.

Mme Gaffney: J'admets que c'est différent pour l'orchestre. Dites-vous que la situation devrait être la même pour tous. . .? Nous avons tous tendance à voir l'orchestre comme le point de mire du Centre national des Arts. Ai-je tort de penser ainsi?

M. Patenaude: Mon collègue a dit que la chose la plus importante était de trouver comment assurer aux citoyens que cet orchestre sera traité et organisé au plus grand profit de la musique et des musiciens. Je ne suis pas en mesure de porter un jugement sur la question, mais je tiens à établir une distinction entre le principe des objectifs nationaux et celui d'une institution artistique.

En ce qui concerne la danse et la politique visant à promouvoir la présentation de spectacles de danse sur la scène, le Centre des Arts a maintenant une section qui s'est révélée très dynamique ces dernières années et qui a préparé un excellent calendrier pour la prochaine saison. C'est le seul endroit au pays où la saison de spectacles est aussi longue. Dans ce sens, le Centre aide le monde de la danse, car il présente des spectacles de danse, il offre une scène. . . Je ne veux pas porter de jugement. Les responsables de cette section ont une approche dynamique. Il y a certainement des possibilités d'amélioration, car tout peut être amélioré. En résultera-t-il une amélioration du statut de l'artiste, quand on songe que le revenu moyen des danseurs au pays se situe à 8,000\$? C'est vraiment bien malheureux.

Mme Finestone: La situation s'améliorera, nous vous le promettons.

Le président: Je voudrais maintenant passer à Alison Currie. Pourriez-vous nous dire comment le Centre pourrait devenir plus efficace pour le groupe que vous représentez? Que peut-on faire? Donnez-nous des idées.

Mme Currie: Quand vous avez parlé du *Fantôme de l'Opéra* et de l'orchestre, vous avez vraiment abordé une question très importante. Tout d'abord, je doute fortement que la section théâtre du Centre national des Arts pourrait

[Texte]

Phantom of the Opera on its own. It would be a very rare group that could. So if you are sincere in saying that you want to bring the best theatre available in Canada to the National Arts Centre as our high point, as our most prestigious place, you have to accept that you will be co-producing with people, that you will be bringing in tours. Then you have to realize that you are dependent on their schedules as well.

• 1425

When you become dependent on the schedule of outside producers, you are going to run into definite conflicts with your resident orchestra. I do not think anyone at this table would ever argue that there should not be the National Arts Centre Orchestra resident there. But if you are dependent on outside producers, you either need much more space or you need to be very flexible.

The Chairman: I will go now to Lynda Feige for a comment.

Ms Feige: I do not actually have too much to add to what my colleagues said, but I would like to underscore that what I would really like to see and ACTRA would like to see is reflecting Canada back to Canadians.

We are really committed to having a strong production community across the country. We want actors to be in every part of this country, which is why we have 15 branches in 10 cities. There are so many things coming along. We feel by the use of the electronic media, if we can take some of these productions we see on the stage and beam them into various areas of Canada, as Mr. Patenaude says, people will develop a taste for seeing dance or theatre. They will get to know Canadian actors, Canadian musicians, Canadian dancers. So many times we are really not that aware of who we really are. We do not have Canadian stars. I would really like us to build this up. I think the National Arts Centre is in a unique position to be able to do so.

The Chairman: Having heard that and seeing this committee has the National Film Board going in the right direction, do you think we should be engaging those people as well as CBC to come in and do a little bit more public relations for the National Arts Centre? What do you think of those kinds of ideas? Are they not doing enough, because we do want to bring this coast to coast?

Ms Feige: I think as much as can be done is never enough to build the artistic community in Canada.

The Chairman: We could probably go on all afternoon, but as you know we have a fairly heavy agenda.

I would like to thank each of you for being our guests this afternoon. You opened up some ideas and were frank with us.

Ms Feige: Thank you.

The Chairman: We will take about four or five minutes before our next guests, Mr. Mitchell Sharpe and Mr. Gordon Robertson.

[Traduction]

elle-même mettre en scène *Le fantôme de l'Opéra*. Il faudrait un groupe vraiment exceptionnel pour y arriver. Par conséquent, si vous êtes sincère en disant que vous voulez voir le Centre national des Arts présenter le meilleur théâtre disponible du Canada, parce que c'est notre centre le plus prestigieux, vous devez accepter l'idée de coproductions et de troupes en tournée. Vous devez alors comprendre que vous dépendrez également des calendriers de ces troupes.

Quand vous dépendez du calendrier de producteurs de l'extérieur, vous risquez d'avoir des conflits avec celui de votre orchestre à demeure. Je ne pense pas que quelqu'un autour de cette table dirait qu'il ne devrait pas y avoir d'orchestre du Centre national des Arts à demeure. Cependant, s'il faut tenir compte du calendrier des producteurs de l'extérieur, il faut alors beaucoup plus d'espace ou beaucoup de flexibilité.

Le président: Je vais maintenant demander à Lynda Feige de faire un commentaire.

Mme Feige: Je ne vois vraiment pas ce que je pourrais ajouter aux paroles de mes collègues, mais je tiens à souligner que j'aimerais, tout comme l'ACTRA, qu'on renvoie aux Canadiens l'image du Canada.

Nous avons vraiment à coeur d'assurer une production dynamique à travers le pays. Nous voulons avoir des acteurs dans toutes les régions du pays, c'est pourquoi nous avons 15 sections dans dix villes différentes. Le monde est en pleine évolution. Comme le dit M. Patenaude, nous estimons que si nous pouvons utiliser les médias électroniques pour retransmettre dans différentes régions du Canada des spectacles présentés sur la scène, les gens vont commencer à prendre goût à la danse ou au théâtre. Ils vont connaître des acteurs, des musiciens et des danseurs canadiens. Bien souvent, nous ne sommes pas vraiment conscients de ce que nous sommes. Nous n'avons pas vraiment de vedettes canadiennes. Il faut vraiment que nous en ayons, et je pense que le Centre national des Arts est extrêmement bien placé pour mettre des artistes en vedette.

Le président: Puisque notre comité a mis l'Office national du film sur la bonne voie, pensez-vous que nous devrions demander à l'ONF et à Radio-Canada de faire un peu plus de publicité pour le Centre national des Arts? Que pensez-vous de ce genre d'idée? Ces organismes n'en font-ils pas assez? Nous voulons que ce soit fait d'un océan à l'autre, n'est-ce pas?

Mme Feige: J'estime qu'on ne fera jamais assez pour aider le milieu artistique au Canada.

Le président: Nous pourrions probablement continuer pendant tout l'après-midi, mais vous savez que notre horaire est plutôt chargé.

Je tiens à vous remercier tous d'avoir été nos invités cet après-midi. Vous nous avez donné de nouvelles idées et vous vous êtes montrés très francs avec nous.

Mme Feige: Merci.

Le président: Nous allons faire une pause de 4 ou 5 minutes avant d'accueillir nos prochains invités, M. Mitchell Sharpe et M. Gordon Robertson.

[Text]

• 1428

[Translation]

• 1432

The Chairman: Order, please.

We have with us a couple of very distinguished gentlemen from the Friends of the National Arts Centre Orchestra, Mitchell Sharp and Gordon Robertson, both individuals well-known to Canada and certainly to the scene of Ottawa.

I would like to welcome you individuals here today. I am pleased you accepted our invitation to assist the committee in looking into the National Arts Centre.

A moment ago I had a brief discussion with one of our citizens who is a guest here today visiting the committee, and I want to ask the first question because it was asked of me. She says a lot of people do not know that our National Arts Centre Orchestra does a fair amount of travelling within this country. Mr. Sharp or Mr. Robertson, maybe you could tell this committee, because you do follow its activities, does it travel enough in Canada? Do people across Canada know about the National Arts Centre Orchestra—not since it was on strike, but prior to and now—with respect to bringing it to as many Canadians as possible?

• 1435

Hon. Mitchell Sharp (Friends of the National Arts Centre Orchestra): Mr. Chairman, Mr. Robertson and I would like to express some general views about the orchestra. I am sure Mr. Robertson would be happy to answer the questions afterwards. He asked me if I would make a preliminary statement. I think it would be desirable to do so because some of the issues that are being faced by the National Arts Centre and by this committee in making its recommendations are pretty fundamental.

The Chairman: Sure. Go ahead.

Mr. Sharp: Some months ago Gordon Robertson, Gordon Fairweather, Hamilton Southam and I became so concerned about the future of the National Arts Centre Orchestra that we constituted ourselves a committee to make representations to Mr. Robert Landry, Chairman of the Board of Trustees of the National Arts Centre. We visited Mr. Landry on several occasions before the orchestra members went on strike and during the strike, and wrote letters to him summarizing our views. We also wrote to the Hon. Marcel Masse, Minister of Communications. Although the strike was settled, apparently on terms broadly acceptable to the orchestra players, we continue to have serious concerns about the future. That is why, Mr. Chairman, we accepted the invitation to appear before your committee today.

Our concerns about the future of the orchestra are both short-term and long-term. The short-term concerns arise from what appears to us to be a lack of public confidence in the management of the National Arts Centre. The long-term

Le président: À l'ordre.

Nous avons deux personnages de marque, qui font partie des Amis de l'orchestre du Centre national des Arts, soit M. Mitchell Sharp et M. Gordon Robertson, tous deux très bien connus au Canada et certainement à Ottawa.

Je tiens à vous souhaiter la bienvenue ici aujourd'hui, messieurs. Je suis ravi que vous ayez accepté notre invitation à participer aux travaux du comité qui examine le rôle et le mandat du Centre national des Arts.

Il y a quelques instants, j'ai parlé brièvement avec une personne qui se trouve parmi nos invités aujourd'hui et je tiens à poser la première question parce qu'elle me l'a posée. Elle a dit que beaucoup de gens ignorent que notre orchestre du Centre national des Arts voyage beaucoup dans le pays. Puisque vous suivez les activités de l'orchestre, monsieur Sharp ou monsieur Robertson, vous pourriez peut-être dire au comité si l'orchestre voyage suffisamment au Canada? Les Canadiens connaissent-ils l'orchestre du Centre national des Arts, ou du moins le connaissent-ils avant la grève, c'est-à-dire le fait-on connaître au plus grand nombre possible de Canadiens?

L'honorable Mitchell Sharp (Les Amis de l'Orchestre du Centre national des Arts): Monsieur le président, M. Robertson et moi-même souhaiterions formuler quelques remarques générales sur l'orchestre. Je suis sûr que M. Robertson se fera un plaisir de répondre ensuite aux questions. Il m'a demandé de faire une déclaration préliminaire. Je pense que ce serait utile car certains des problèmes auxquels sont confrontés le Centre national des Arts et notre comité pour formuler ses recommandations sont assez fondamentaux.

Le président: Bien sûr.

M. Sharp: Il y a quelques mois, Gordon Robertson, Gordon Fairweather, Hamilton Southam et moi-même, profondément inquiets du sort de l'Orchestre du Centre national des Arts, avons décidé de nous constituer en comité pour intervenir auprès de Robert Landry, le président du conseil d'administration du Centre national des Arts. Nous l'avons rencontré à plusieurs reprises avant et pendant la grève des membres de l'orchestre, et nous lui avons écrit des lettres résumant notre point de vue. Nous avons aussi écrit au ministre des Communications, l'honorable Marcel Masse. Bien que la grève ait abouti à un règlement qui semble globalement acceptable pour les musiciens de l'orchestre, nous demeurons très préoccupés par l'avenir. C'est pourquoi, monsieur le président, nous avons accepté votre invitation à comparaître aujourd'hui.

Nous sommes préoccupés par l'avenir de l'orchestre à la fois à court terme et à long terme. À court terme, ce qui nous inquiète, c'est l'absence apparente de confiance du public dans la direction du Centre national des Arts. À long

[Texte]

concerns arise from the growing financial pressures on the National Arts Centre and the orchestra because of inadequate funding during recent years and the prospect of inadequate funding in the foreseeable future.

Let me deal first with the short-term problem, that is, the management of the National Arts Centre. We are sufficiently familiar with the problems facing the centre resulting from inadequate funding to be cautious in our criticism of the management as it relates to the orchestra. The director general, Mr. DesRochers, has a very difficult job. It would be almost impossible for him to be popular either with the public or among the staff of the centre or with the players of the orchestra. He has had to cut staff and curtail desirable activities in order to try to stay within the increasingly tight limits of his budget.

However, there are criticisms of his administration, and particularly of his attitude toward the orchestra, that cannot be attributed to lack of money. We have to say too that under these circumstances, Mr. DesRochers showed doubtful judgment by speculating about the broadcasting of orchestral concerts by high-definition television, implying that the centre had money to spare for this controversial purpose.

What has become clear to us is that public perception of poor management, justified or not, could interfere with the raising of money for the orchestra from private sources, which seems to our group to be both necessary and desirable.

From time to time we have considered whether it might be possible to put the orchestra under the supervision of a separate board, to which the board of trustees of the National Arts Centre would delegate its authority, and make a grant to the orchestra equivalent to what it would have cost the Arts Centre if the orchestra had remained under the supervision of the director general.

We had even thought of suggesting that the orchestra be separated from the Arts Centre and separately funded by Parliament, thus avoiding any conflict within the centre as to the allocation of resources between the orchestra and other activities such as the theatre and dance. Measures of this kind may become necessary if public confidence in the management of the Arts Centre is not restored promptly.

This is a national orchestra, created under the authority of Parliament as an integral part of the National Arts Centre, to reflect the commitment of the people of Canada to excellence in the performing arts. The centre is located here in the National Capital Region like other national cultural institutions such as the National Gallery, which houses great works of art, and the various national museums dedicated to preservation of our cultural heritage.

The people of Canada have reason to be proud of the National Arts Centre Orchestra, which came into being a little over 20 years ago at the time of our centennial celebrations, which Mr. Robertson and I remember very well

[Traduction]

terme, ces inquiétudes sont liées aux pressions financières qui s'exercent sur le Centre national des Arts et sur son orchestre en raison d'un financement insuffisant depuis plusieurs années et de l'absence de perspectives d'améliorations dans un avenir prévisible.

Commençons par le problème à court terme, la gestion du Centre national des Arts. Nous sommes suffisamment conscients des difficultés que rencontre le centre en raison d'un financement insuffisant pour faire preuve d'une grande prudence dans nos critiques de l'attitude de la direction vis-à-vis de l'orchestre. Le directeur général, M. DesRochers, a une tâche très difficile. Il lui est presque impossible d'être populaire tant auprès du public qu'auprès du personnel du centre ou des musiciens de l'orchestre. Il a été obligé de faire des compressions de personnel et d'interrompre des activités désirables pour s'en tenir aux limites de plus en plus étroites imposées à son budget.

Toutefois, certaines des critiques concernant son administration, et notamment son attitude vis-à-vis de l'orchestre, ne sont pas liées à des questions d'argent. Nous devons dire aussi que, dans ces circonstances, M. DesRochers a fait preuve d'un jugement assez douteux quand il a évoqué la possibilité de diffuser des concerts à la télévision à haute définition, en laissant entendre que le centre avait de l'argent à consacrer à cet objectif controversé.

Nous en sommes venus à la conclusion que cette impression du public que le centre était mal géré, qu'elle soit justifiée ou non, risquait de nuire au financement de l'orchestre par des sources privées, un financement que nous jugeons à la fois souhaitable et indispensable.

Nous nous sommes demandés à plusieurs reprises s'il ne serait pas possible de faire chapeauter l'orchestre par un conseil d'administration distinct, auquel le conseil d'administration du Centre national des Arts déléguerait ses pouvoirs, et d'accorder à l'orchestre une subvention équivalente à ce qu'il coûterait au Centre des Arts s'il restait sous la supervision de son directeur général.

Nous avons même envisagé de proposer que l'orchestre soit détaché du Centre national des Arts et qu'il bénéficie d'un financement distinct du Parlement, de façon à éviter tout conflit concernant la répartition des ressources entre l'orchestre et les autres activités, telles que le théâtre et la danse. Si la confiance du public dans le Centre national des Arts n'est pas rapidement rétablie, il pourrait devenir nécessaire de recourir à de telles mesures.

Il s'agit d'un orchestre national créé sous l'égide du Parlement et constituant une partie intégrante du Centre national des Arts, un orchestre qui doit refléter le souci d'excellence des Canadiens en matière d'arts du spectacle. Ce centre est installé ici dans la région de la Capitale nationale comme d'autres institutions culturelles nationales telles que le Musée des beaux-arts, qui accueille des oeuvres grandioses, et divers autres musées nationaux consacrés à la préservation de notre patrimoine culturel.

Les Canadiens ont raison d'être fiers de l'Orchestre du Centre national des Arts, qui a été créé il y a un peu plus de 20 ans à l'époque de notre centenaire, dont M. Robertson et moi-même nous souvenons parfaitement. Il est reconnu

[Text]

indeed. It is recognized as one of the best—perhaps it is the best—classical-size symphony orchestras in the world. Wherever it travels outside of Canada, it enhances our image as a country and as a people not only rich and productive in economic terms, and with first-class hockey players, but also culturally alive and vigorous.

• 1440

The high standard of performance attained by the National Arts Centre Orchestra is a tribute to the leadership of its music directors and conductors—and in particular, of course, the maestro, Mario Bernardi, its first music director. Maestro Bernardi, who now leads the Calgary Philharmonic Orchestra, laid a firm foundation for his distinguished successors Franco Mannino and Gabriel Chmura, who attained a high standard of excellence, as is evident in the success of the foreign tours that took place under their direction.

What made it possible for the orchestra to attain this high standard of musical excellence was the strong support of the Government of Canada through the National Arts Centre. The orchestra was recognized as the jewel in the crown of the centre. Sufficient money was made available to the orchestra to attract and to keep first-class musicians and conductors, and we trust that will continue to be the policy of the centre.

Earlier in these remarks I pointed out that the Arts Centre, with its orchestra, is only one of the national cultural institutions located in the National Capital Region. They have certain characteristics in common, such as their need for public support. There is, however, one crucial difference between a national orchestra and the other national cultural institutions. The National Gallery will not be in jeopardy if it cannot afford this year to buy new paintings or sculptures, nor will the various national museums have to close if there is not sufficient funding to acquire additions to their collections. When the government's budgetary position improves, the gallery and the museums can make up for lost time by increasing their rate of acquisitions in the future.

The National Arts Centre Orchestra, however, requires steady and adequate financial support year by year if it is to compete for and retain top-rate musicians. Otherwise, it will cease to be world-class. We do not think there is much point in having a national orchestra unless it is in that class. It is either first-class or it should not be here.

By definition, a national orchestra requires a minimum level of support from the public purse. A national orchestra can also, however, merit private support, and the National Arts Centre Orchestra does already receive limited support from corporations that sponsor concerts at home and abroad.

Since residents in the National Capital Region benefit from the presence of the national orchestra, as they do from the presence of the National Gallery and the national museums, we believe some funds can also be raised locally to supplement official funding. There is no doubt in our minds that efforts to raise money for the orchestra from private sources should be increased.

[Translation]

comme l'un des meilleurs—peut-être le meilleur—orchestre symphonique de taille classique au monde. Partout où il va à l'étranger, il ajoute à notre réputation de pays riche et productif sur le plan économique, et doté de joueurs de hockey de premier plan, l'image d'une nation culturellement vivante et dynamique.

Le niveau de qualité élevé atteint par l'Orchestre du Centre national des arts est à mettre au crédit de ses directeurs et de ses chefs d'orchestre, notamment, évidemment, le maestro, Mario Bernardi, son premier chef d'orchestre. Maestro Bernardi, qui dirige maintenant l'Orchestre philharmonique de Calgary, a solidement préparé le terrain pour ses brillants successeurs, Franco Mannino et Gabriel Chmura, qui sont parvenus à un niveau d'excellence remarquable, ainsi qu'en atteste le succès des tournées à l'étranger qu'ils ont effectuées avec l'orchestre.

Si l'orchestre a pu atteindre un tel degré d'excellence, c'est parce qu'il a bénéficié d'un soutien énergique de la part du gouvernement du Canada par le biais du CNA. L'orchestre était considéré comme le joyau de la couronne du centre. On lui a donné les moyens d'attirer et de conserver des musiciens et des chefs d'orchestre de premier plan, et nous sommes convaincus que le centre va poursuivre cette politique.

Au début de mes remarques, j'ai dit que le Centre des arts, et son orchestre, n'était qu'une des institutions culturelles nationales situées dans la région de la capitale nationale. Ces institutions ont certaines caractéristiques en commun, notamment le besoin d'un soutien public. Il y a toutefois une différence cruciale entre un orchestre national et les autres institutions culturelles. Si le Musée des beaux-arts n'a pas les moyens d'acheter de nouveaux tableaux et de nouvelles sculptures cette année, son existence ne sera pas mise en danger, pas plus que celle des divers musées nationaux s'ils n'ont pas les moyens d'élargir leurs collections. Quand la situation financière du gouvernement s'améliorera, le Musée des beaux-arts et les autres musées pourront rattraper le temps perdu en accélérant le rythme de leurs acquisitions.

En revanche, l'Orchestre du Centre national des arts a besoin en permanence d'un soutien financier suffisant pour pouvoir attirer et conserver des musiciens hors pair, sans quoi il va cesser d'être un orchestre de niveau mondial. Or, si ce n'est plus le cas, il n'y a plus guère de raison d'avoir un orchestre national. Ou bien c'est un orchestre de première classe, ou il n'a aucune raison d'être.

Par définition, un orchestre national implique un niveau minimum de soutien financier public. Toutefois, il peut aussi mériter une certaine aide privée, et l'Orchestre du Centre national des arts reçoit déjà une aide limitée de sociétés qui parrainent des concerts au Canada et à l'étranger.

Comme la population de la région de la capitale nationale profite de la présence de cet orchestre national, de même que de la présence du Musée des beaux-arts et des musées nationaux, nous estimons qu'il est aussi possible de recueillir des fonds au plan local pour compléter le financement officiel. Nous sommes convaincus qu'il faudrait intensifier la recherche de fonds privés pour l'orchestre.

[Texte]

The success of such efforts will depend, we believe, on the restoration of confidence in the management of the orchestra, and—perhaps most important of all—on the public perception of the attitude of Parliament, the government, this committee, and the National Arts Centre towards the future of the orchestra. We urge your committee—representative as it is of all parts of Canada—to recommend that the National Arts Centre Orchestra be given the official support, financial and otherwise, that is necessary to maintain it as a national orchestra of world-class standards. It would help if you were also to recommend that its name be changed to the National Orchestra of Canada to reflect the reality of its place and function among our national cultural institutions.

The Chairman: Thank you very much, Mr. Sharp. Mr. Sharp, let me tell you that I think all of us at this committee know your sincere interest in the National Arts Centre. I am sure many people wish to have as much pride in the National Arts Centre as you have displayed in your remarks.

I have a question to you. It seems to me that the mandate of the National Arts Centre, if it were changed even slightly, could accommodate an interest expressed by many committee members and you here today about private funding, the assistance of private donations. It seems to me that there is a desire to put the mechanism in place to obtain private contributions to the orchestra or to the National Arts Centre itself, but that no one seems to know how to start the process in a manner that has been achieved in other parts of this country. What ideas do you have to increase the private funding to our National Arts Centre Orchestra and to our National Arts Centre to assist us in making "the" orchestra or "the" centre in Canada?

• 1445

Hon. Gordon Robertson (Friends of the National Arts Centre Orchestra): Perhaps I can share the load with Mitchell Sharp by making some comments in reply to your question.

We have given a lot of thought to that question and have indicated, in discussion with Mr. Landry, a willingness to try to raise funds specifically for the orchestra, rather than for the centre, as such.

What are the problems? One of the biggest problems we see is that if we are to be successful in raising and soliciting funds from private donors, we must be in a position to assure them that the amount raised does not simply become a means by which the government reduces its grant by an equivalent amount, because this is one of the serious questions of credibility potential donors will have in mind.

One possibility we considered and put forward in the course of our discussions—and we were thinking about the National Arts Centre Orchestra because we thought it would be far easier to raise funds for the orchestra than for the centre as an institution—would be to have a separate budget for the National Arts Centre Orchestra as such, which would identify the money as being for the orchestra and thus not result in a situation in which that money was part of a pool

[Traduction]

Pour que ces efforts aboutissent, il faudra rétablir la confiance dans la direction de l'orchestre et, ce qui est peut-être le plus important de tout, il faudra que le public approuve l'attitude du Parlement, du gouvernement, de ce comité et du Centre national des arts face à l'avenir de l'orchestre. Nous demandons instamment à votre comité, qui est représentatif de toutes les régions du Canada, de recommander que l'Orchestre du Centre national des arts reçoive toute l'aide officielle financière, ou autre, nécessaire pour lui permettre de demeurer un orchestre de niveau mondial. Il serait aussi utile de recommander qu'il soit rebaptisé Orchestre national du Canada afin de mieux montrer sa place et sa fonction au sein de nos institutions culturelles nationales.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Sharp. Je dois vous dire que tous les membres du comité sont sensibles à l'intérêt sincère que vous portez au Centre national des arts. Je suis sûr que beaucoup de gens souhaiteraient être aussi fiers du Centre national des arts que vous-même.

Je voudrais vous poser une question. J'ai l'impression qu'en modifiant légèrement le mandat du Centre national des arts, on pourrait facilement faire appel à des dons privés et à un financement privé, comme plusieurs membres du comité et vous-même en avez exprimé le souhait. Je pense qu'il y a un certain désir de mettre en place un mécanisme permettant à des institutions privées de contribuer au financement de l'orchestre ou du centre lui-même, mais que personne ne semble savoir comment s'y prendre pour le faire comme on l'a fait dans d'autres régions du pays. À votre avis, comment pourrions-nous élargir le financement privé de l'Orchestre du Centre national des arts et du Centre national des arts pour en faire «l'orchestre» ou «le centre» du Canada?

L'honorable Gordon Robertson (Amis de l'Orchestre du Centre national des Arts): Pour répartir la tâche entre Mitchell Sharp et moi-même, je pourrais peut-être formuler quelques remarques à ce sujet.

Nous avons énormément réfléchi à la question et nous avons dit à M. Landry qu'il faudrait essayer de recueillir des fonds pour l'orchestre lui-même plutôt que pour le centre.

Quelles sont les difficultés? À notre avis, l'un des plus gros problèmes, c'est que si nous réussissons à recueillir des fonds auprès de donateurs privés, nous devons pouvoir leur donner l'assurance que cet argent ne va pas simplement servir à permettre au gouvernement de réduire d'autant son propre financement, car c'est l'une des principales questions de crédibilité que se poseront les donateurs potentiels.

L'une des possibilités que nous avons envisagées dans nos discussions—et nous pensions à l'Orchestre du Centre national des arts, car il nous a semblé qu'il serait beaucoup plus facile de recueillir des fonds pour cet orchestre que pour l'institution que représente le centre—aurait consisté à avoir un budget distinct pour l'orchestre du CNA, de façon à éviter que les contributions particulières ne soient noyées dans la masse du budget total de l'institution. On pourrait très bien

[Text]

where a contribution would appear to be lost in a total budget for the centre as a whole. One could conceivably also have a separate and identifiable board for the orchestra, but even that sort of approach would not address the initial problem I mentioned of being confident that donated funds would not become a base for reduction by the government.

So we made a suggestion that there could be a basis for budgeting in which the government would provide a basic budget, probably for a period of years and not a single year, based on a calculation of what was required for adequate support of a world-class orchestra, along the lines Mr. Sharp just referred to, less a certain amount, which would be the target for raising funds from private donation.

In order to give a further incentive to contribution, we suggested that a possibility would be to borrow a technique adopted by the Government of Canada some years ago for a very different kind of an organization, namely the Institute for Research on Public Policy. The government of the day thought it was desirable to have a separate institute for research and wanted a lot of the funding to come from non-governmental sources. So an arrangement was established by which the Government of Canada would match, dollar for dollar, funds that could be raised, up to a certain point.

So these were the type of problems we saw and the type of solution we suggested might be adopted.

The Chairman: I have another question on your brief. I have had discussions with other institutions in Canada, as Mr. Sharp and perhaps others in this room would know, and referring to Winnipeg and to the Royal Winnipeg Ballet or to the symphony orchestra, their ability to raise funds consisted of the fact that fundraising was generally accomplished by some very prominent and capable people who donated their time, not for money, but for the prestige and the pride of their community. They seem to be what I consider the most successful people in bringing funds to such an institution, as opposed to trying to hire some consulting firm to raise x dollars. Of course the kick-off goes to them for doing it.

• 1450

Is this the sort of idea you have in mind here about bringing these kinds of funds to the National Arts Centre Orchestra? Could you be a little more specific about your desire to accomplish this?

Mr. Robertson: We had not carried it, Mr. Chairman, to the point of precise method. If the idea was going to be feasible, and if we thought it could be put into effect, we had contemplated that the next stage was to get some advice that would be better than the advice we have on our own for how to do it. But we certainly had in mind that our time would be volunteered time, and we would hope to get other time that would be volunteered. But we would also want to get some professional advice on what is the best way to raise money and to handle it without, one hopes, diverting too much money to pay for that advice as such.

Mrs. Finestone: I think the input you have made right from the very outset has been a very important one; and it is not new to us. I was just looking through issue no. 9, Monday, June 12, of our communications and culture

[Translation]

envisager aussi d'avoir un conseil d'administration distinct pour l'orchestre, mais cela ne réglerait tout de même pas le problème que je mentionnais au départ, c'est-à-dire le problème de la garantie que les dons privés ne serviraient pas de prétexte au gouvernement pour réduire sa propre contribution.

Nous avons donc proposé qu'on établisse une formule prévoyant un budget de base financé par le gouvernement sur un certain nombre d'années, et pas simplement pour une année donnée, en fonction d'un calcul des montants nécessaires pour entretenir un orchestre de classe mondiale, comme vient de l'expliquer M. Sharp, moins un certain montant que l'on irait chercher auprès de donateurs privés.

Pour encourager les contributions, nous avons pensé qu'on pourrait reprendre une technique adoptée par le gouvernement du Canada il y a quelques années pour une organisation tout à fait différente, l'Institut de recherches politiques. À l'époque, le gouvernement voulait avoir un institut distinct pour la recherche et souhaitait qu'une bonne partie du financement ne soit pas à la charge de l'État. Il fut donc décidé que le gouvernement canadien verserait un dollar pour chaque dollar recueilli auprès du secteur privé, jusqu'à un certain point.

Voilà donc les problèmes et les solutions que nous avons envisagés.

Le président: J'ai une autre question à propos de votre mémoire. J'ai eu des entretiens avec les représentants d'autres institutions au Canada, comme M. Sharp et d'autres personnes le savent peut-être ici, et dans le cas de Winnipeg et du *Royal Winnipeg Ballet* ou de l'Orchestre symphonique, c'est parce que des personnalités éminentes et très compétentes ont accepté de donner de leur temps, pas pour de l'argent, mais pour le prestige et la fierté de leur collectivité, qu'il a été possible de recueillir des fonds. Plutôt que de faire appel à des experts-conseils pour essayer de recueillir tant de dollars, je crois que la formule du succès, c'est précisément de faire appel à de telles personnalités. Évidemment, le succès rejaillit sur elles.

Est-ce à ce genre de formule que vous pensez pour financer l'Orchestre du Centre national des arts? Pourriez-vous préciser un peu ce que vous avez à l'esprit?

M. Robertson: Monsieur le président, nous n'en étions pas allés jusqu'à élaborer une méthode précise. Si l'idée semblait réalisable, et si nous pensions qu'elle pouvait se concrétiser, nous avons envisagé au stade suivant de recueillir pour sa concrétisation des idées plus éclairées que les nôtres. Mais il est clair que nous agirons à titre bénévole, et que nous espérons qu'il en sera de même pour les autres. Nous souhaiterions que des experts nous informent des meilleurs moyens de recueillir de l'argent et de l'utiliser, mais si possible sans devoir engloutir trop d'argent dans ces consultations.

Mme Finestone: Je crois que votre témoignage depuis le début est très important, et il n'est d'ailleurs pas nouveau. Je viens de reprendre le fascicule n° 9 du lundi 12 juin de notre Comité des communications et de la culture, et je vois que

[Texte]

committee, and I note right at the outset that in discussion with the chairman of the National Arts Centre—our only meeting—I noted that Mr. Sharp and you, Mr. Robertson, etc., had put together a group who had some considerations for another approach, which you articulated so well today. So this is not new.

A year ago—it was on June 12 that this was noted—we had some interest in knowing whether or not you had gone with this very unique idea to either the deputy minister or the minister, Mr. Masse, and what kind of reception you got. Your intervention had brought to my mind, different from the Institute of Public Policy, the kind of relationship we have with the CBC and Radio-Canada International, where you have a separate line vote for the allocation that goes to Radio-Canada International, which ensures its stability but has the journalistic responsibility vested in the CBC. Or I could even think of the new *Newsworld* and CBC, which is definitely private sector, as opposed to Radio-Canada International, which is strictly parliamentary sector. If I look at All-News Network or *Newsworld*, you have private funding, you have advertising, which would be the sponsor kind of thing, yet you have a relationship to the “mother house”, in a sense, CBC. Those are just two of many models that could be looked at.

What was the reaction of Mr. Gourd? What was the reaction of Mr. Masse? Why do you express your concern with a sense of dissatisfaction or lack of confidence in the management of the National Arts Centre? Mr. DesRochers is new, two years into the job. Could you explain where that fits into the whole portrait of what you learned in the exercise you undertook?

Mr. Sharp: We did discuss our ideas directly with Mr. Landry. He had some of his staff there and he had another member of the board of trustees. It was a fairly long and exhaustive discussion, but we got no reaction. We discussed this with Mr. Gourd, who pointed out to us that there was an analogy in the relationship between the CBC and *Newsworld*, the particular point being that there are two ways of proceeding to partly privatize the orchestra. It is not privatization; it would still be the national orchestra of Canada, which obtained most of its funds through the National Arts Centre. It would, however, have funds supplemental to the basic government grant raised in various ways.

• 1455

Now, you can proceed by taking the orchestra out from under the board of trustees of the National Arts Centre. I think Mr. Robertson and I were of the view that this would not be necessary. Moreover, it has a finality to it that we were a little bit hesitant to propose. Therefore, we suggested that the pattern of the relationship between the CBC and *Newsworld* was more appropriate and more flexible. Under that procedure, the board of trustees of the National Arts Centre would allocate a sum of money from its budget to the support of the orchestra, which would be put under the direction of its own board of directors.

However, the board of trustees would not completely relinquish its control. In other words, it would be an arrangement that could be modified in the course of experience. I think Mr. Robertson and I feel this would be a

[Traduction]

dès le début de la discussion avec le président du Centre national des arts—à l'occasion de notre seule rencontre—j'ai précisé que M. Sharp et vous-même, monsieur Robertson, etc., aviez mis sur pied un groupe qui envisageait une formule différente, que vous venez de nous exposer aujourd'hui. Ce n'est donc pas nouveau.

Il y a un an—ceci a été noté le 12 juin—nous voulions savoir si vous aviez soumis cette idée tout à fait originale au sous-ministre ou au ministre, M. Masse, et quelle réaction vous aviez obtenue. Votre intervention m'avait fait penser non pas à l'Institut de recherches politiques, mais au genre de rapports que nous avons avec Radio-Canada et Radio-Canada International, où il y a un crédit distinct pour Radio-Canada International, de façon à assurer sa stabilité tout en conservant à Radio-Canada la responsabilité journalistique. Je penserais même à *Newsworld* et à Radio-Canada, où il s'agit strictement du secteur privé par opposition à Radio-Canada International, qui est strictement du secteur parlementaire. Si vous prenez le réseau *All-News* ou *Newsworld*, vous avez un financement privé, de la publicité, du parrainage, etc., et en même temps, il y a un lien avec la «maison mère», Radio-Canada. Ce ne sont là que deux modèles parmi bien d'autres qu'on pourrait envisager.

Quelle a été la réaction de M. Gourd? Quelle a été la réaction de M. Masse? Pourquoi dites-vous que vous êtes inquiets du manque de confiance dans la direction du Centre national des arts? M. DesRochers n'est là que depuis deux ans. Pourriez-vous le replacer dans l'ensemble de ce que vous avez appris dans le cadre de votre exercice?

M. Sharp: Nous avons discuté directement de nos idées avec M. Landry. Il était accompagné de certains de ses collaborateurs et d'un autre membre du conseil d'administration. Nous avons eu un débat assez long et approfondi, mais pas de réaction. Nous en avons discuté avec M. Gourd, qui a évoqué l'analogie avec Radio-Canada et *Newsworld*, l'idée étant qu'il y a deux façons de procéder pour privatiser partiellement l'orchestre. Ce n'est pas une privatisation; l'orchestre demeurerait l'orchestre national du Canada, qui serait essentiellement financé par l'intermédiaire du Centre national des arts. Toutefois, le financement de base du gouvernement serait complété au moyen de fonds recueillis par divers moyens.

Il y a une formule qui consisterait à séparer l'orchestre du conseil d'administration du Centre national des arts. Je pense que M. Robertson et moi-même étions d'avis que ce ne serait pas nécessaire. En outre, nous hésiterions à aller jusqu'à une telle extrémité. Nous avons au contraire estimé qu'il vaudrait mieux s'inspirer du rapport entre Radio-Canada et *Newsworld*, qui permettrait plus de souplesse. Avec une telle formule, le conseil d'administration du Centre national des arts consacrerait une partie de son budget au financement de l'orchestre, qui serait placé sous la direction de son propre conseil d'administration.

Le conseil d'administration du CNA n'abdiquerait toutefois pas complètement ses pouvoirs. Autrement dit, il y aurait une entente qui pourrait se modifier au fil des événements. M. Robertson et moi-même pensons qu'il ne

[Text]

way of proceeding now that would not require parliamentary action. It would require only a decision of the board of trustees. The board of trustees itself would not ask for a change in its mandate. It would simply assign down the line part of its functions and part of its money to the orchestra.

Mrs. Finestone: You would not see that as being incorporated into legislation. Some concerns, Mr. Sharp, are being expressed to us both publicly and privately that there is a privileged position accorded to the National Arts Centre Orchestra, as opposed to, let us say, the theatre or the dance, in that it is in-house. If you remove it from its in-house or its particular position right now, you might end up with a rental hall concept, somewhat as reported in the Nielsen report, which might have a negative impact on the role and the importance of the National Arts Centre as the stage for the excellence in performance you pointed out.

I am a little concerned that there was no reaction from Mr. Landry and that there seemed to have been some encouragement by M. Gourd.

Did you take into consideration the dilemma of whether or not there is an equivalence of weight between all the different performing arts sectors? Is there a privileged position with respect to the orchestra because it is the one that is fully in-house and fully in use of the facilities?

You say no legislated mandate. Do you not think you need to have a specific legislated mandate to ensure its survival?

Mr. Sharp: I think one of the reasons that we favoured simply a delegation of authority from the board of trustees of the Arts Centre was the concern you have expressed. We want the orchestra to remain very much part of the National Arts Centre. We were a bit hesitant to suggest that it should be separately funded by Parliament because that essential link might in some way be jeopardized. This is one of the reasons, I think, we came down in favour of a non-legislative route.

Mrs. Finestone: Let us say that we are looking at one of the supposed conflicts. The reason I suggested a separate parliamentary allocation was the protection of that base budget, say the A-line budget of the orchestra. We heard earlier from the prior witnesses that one of the serious problems is attracting top-quality artists to each of the seats within that chamber orchestra. You cannot simply fill it as the money becomes available. You have to know that you are in a competitive position and you can compete with Montreal, Toronto, Winnipeg for those 46 seats. You want to have that protected. At the same time, another party acknowledged that there was not a sense of community put in there. The board of directors, as it is presently constituted under the legislated mandate, represents all of Canada.

[Translation]

serait pas nécessaire de faire intervenir le Parlement pour cela. Il suffirait d'une décision du conseil d'administration. Celui-ci ne demanderait pas un changement de son mandat. Il se contenterait de déléguer une partie de ses fonctions et d'attribuer une partie de ses crédits à l'orchestre.

Mme Finestone: Ces changements ne prendraient donc pas une forme législative. On entend cependant formuler, tant publiquement qu'en privé, certaines inquiétudes concernant la position privilégiée de l'Orchestre du Centre national des arts par opposition par exemple au théâtre ou à la danse, dans la mesure où il s'agit d'un orchestre « maison ». Si l'on supprime ce caractère particulier, on risque d'aboutir à un genre de formule de salle de location, un peu comme il en est question dans le rapport Nielsen, ce qui risquerait d'avoir des répercussions néfastes sur le rôle et l'importance du Centre national des arts comme centre du spectacle par excellence, ainsi que vous l'avez souligné.

Je suis un peu inquiet que M. Landry n'ait pas réagi, alors que M. Gourd semblait relativement favorable.

Avez-vous soupesé le dilemme de savoir s'il y a équivalence entre les divers secteurs des arts du spectacle? L'orchestre est-il en situation privilégiée du fait qu'il est le seul à faire partie intégrante du centre et à pouvoir disposer pleinement de ses locaux?

Vous parlez d'un mandat sans intervention législative. Vous ne croyez pas qu'il soit nécessaire de vous appuyer sur un texte législatif?

M. Sharp: Je crois que c'est entre autres à cause du problème que nous vous avons soumis que nous avons préféré la solution d'une simple délégation de pouvoir du conseil d'administration du Centre des arts. Nous souhaitons que l'orchestre continue à faire partie intégrante du Centre national des arts. Nous hésitions un peu à recommander qu'il soit financé séparément par le Parlement, car cela risquerait de menacer ce lien essentiel. Je pense que c'est une des raisons pour lesquelles nous avons préféré éviter la voie législative.

Mme Finestone: Disons qu'il s'agit d'un des conflits éventuels. Si je proposais un crédit parlementaire distinct, c'était pour protéger le budget de base, en quelque sorte le budget voté de l'orchestre. Les précédents témoins nous ont dit tout à l'heure que l'un des principaux problèmes était d'attirer des artistes de très haut calibre pour occuper chacun des fauteuils de cet orchestre de chambre. On ne peut pas le faire au compte-gouttes au fur et à mesure qu'on a de l'argent. Vous avez besoin d'être sûr que vous pourrez offrir de meilleures conditions pour ces 46 fauteuils que Montréal, Toronto ou Winnipeg. Vous avez besoin de cette protection. En même temps, quelqu'un d'autre a souligné qu'il manquait un sentiment collectif. Le conseil d'administration, tel qu'il est légalement constitué actuellement, représente l'ensemble du Canada.

[Texte]

• 1500

There is not that rooted link, therefore, as there is in Winnipeg, as my colleague Felix mentioned, or that I, for that matter, see in Montreal with the Montreal Symphony Orchestra. So you have an orchestra without a totally interested board. The national board has a series of mandates it must fulfil, whether it is variety, dance, theatre, or music.

I am really concerned. I think you bring to us an exciting dimension that we would like to look at. But in your view, is Ottawa able to set up a separate board to ensure the artistic management of that board and the direct link through the music director? How would that have a voice at the board of trustees?

Mr. Robertson: Mrs. Finestone, as I said earlier in my reply to the chairman on the points about raising funds, we did not go into all these points of detail. In part, there did not appear to be very much interest in the kind of ideas we were advancing.

Mrs. Finestone: Excuse me, Mr. Robertson, but is it because of Mr. Landry's reaction that you felt you got blocked?

Mr. Robertson: It was because we felt the proposals were going nowhere. I might add that we did in fact write to Mr. Landry about our thoughts. We felt that for one reason or another it was not considered something that could fit in with the structure or the thinking of the board or of the administration of the National Arts Centre. So we did not pursue specific points, the kind of things you have been raising.

But on those points, as Mr. Sharp said, in our own discussions we felt it would be better not to have to go to the point of having legislation and a separate legislative structure. It would be desirable to try to retain the current relationship between the orchestra and the National Arts Centre. These two considerations—less rigidity and the continuing association—were not incompatible with having the identification you are referring to, of budget and the guarantee of sufficiency. This can be done if one is anxious to do it.

Mrs. Finestone: Was it because Mr. Landry and his staff and his board are more focused on the future and the potential for high-definition television rather than putting their interests and efforts into the Arts Centre Orchestra?

Mr. Robertson: We have no idea what are the reasons. They undoubtedly have a complex of problems that they see from their point of view. The only thing we felt was that we were not encouraged to go on further to try to structure the sort of thing you are talking about. We do not have any doubt in our own minds that it can be done, but it does require adequacy of funding or there is no point in trying it.

The Chairman: As the chairman of this subcommittee—and I like the kinds of things you have said—I would encourage you—and I know you and your colleague have an ample amount of time and wisdom—to come up with some models of financing that you might want to present to this committee. That would give you a great summer project. I am sure we would hear them.

[Traduction]

Il n'y a donc pas les mêmes racines qu'à Winnipeg, comme l'a souligné mon collègue Felix, ou qu'à Montréal, comme je le vois dans le cas de l'Orchestre symphonique de Montréal. Nous avons donc un orchestre dont le conseil d'administration n'est pas totalement intéressé. Le conseil national a toute une gamme de mandats à exécuter, qu'il s'agisse de variétés, de danse, de théâtre ou de musique.

Tout cela m'inquiète vraiment. Vous nous proposez une dimension très intéressante à approfondir. Mais à votre avis, Ottawa peut-il mettre sur pied un conseil d'administration distinct pour assurer la direction artistique et garantir ce lien direct au moyen du chef d'orchestre? Comment pourrions-nous nous faire entendre au conseil d'administration?

M. Robertson: Madame Finestone, comme je l'ai dit tout à l'heure au président à propos des campagnes de financement, nous ne sommes pas entrés dans le détail de ces questions, en partie parce que nos idées ne semblaient pas susciter beaucoup d'intérêt.

Mme Finestone: Excusez-moi, monsieur Robertson, mais c'est à cause de la réaction de M. Landry que vous vous êtes sentis paralysés?

M. Robertson: Parce que nous avons l'impression de piétiner. J'ajoute que nous avons fait part à M. Landry de nos préoccupations. Nous avons l'impression qu'on estimait que notre formule ne pouvait pas être adaptée à la structure ou à la formule ou à l'administration du Centre national des arts. Nous avons donc renoncé à approfondir les points que vous venez de soulever.

Toutefois, comme le disait M. Sharp, nous avons tout de même estimé qu'il était préférable de ne pas opter pour une formule législative distincte et une structure législative distincte. Il vaudrait mieux essayer de préserver les rapports actuels entre l'orchestre et le Centre national des arts. Ces deux considérations—une plus grande souplesse, mais un maintien de l'association—n'étaient pas incompatibles avec les garanties que vous avez mentionnées, garantie budgétaire et garantie de financement suffisant. C'est tout à fait possible si la volonté est là.

Mme Finestone: Était-ce parce que M. Landry et ses collaborateurs ainsi que le conseil d'administration se préoccupaient plus de l'avenir et du potentiel de la télévision à haute définition que de l'existence de l'Orchestre du Centre national des arts?

M. Robertson: Nous ne le savons pas. Ils ont certainement tout un éventail de problèmes qu'ils voient sous leur angle à eux. Nous avons simplement eu l'impression qu'ils ne nous encourageaient pas du tout à poursuivre dans cette voie. Nous sommes convaincus que c'est possible, mais qu'il faut disposer d'un financement suffisant, sans quoi c'est tout à fait inutile.

Le président: En tant que président de ce sous-comité—et tout ce que vous dites me plaît beaucoup—je vous encouragerais—je sais que vous ne manquez pas de temps ni de sagesse—à essayer de mettre au point des formules de financement que vous pourriez nous soumettre. Vous pourriez vous atteler à ce projet cet été, et nous serions certainement prêts à vous écouter.

[Text]

Mr. Sharp: Mr. Chairman, I have listened to that kind of talk from Manitobans, being one myself, for a long time. I am not easily set aside.

Mrs. Finestone: Do we not know that? Thank goodness.

Mrs. Anderson: I understand your talents are many. I think you are going to be wizards to go through a summer and to get everything all organized.

I must say, however, that I am interested in your approach to having private donors. I can see a very important part there where you have people working behind the scenes in a voluntary way that would bring others in to assist the orchestra. It will blossom in many ways. But if it does go off on its side a little bit, I suppose it is the communication link between the orchestra and the board that would have to be built up and be strong. Would this tie it all together?

• 1505

Mr. Robertson: We think the link between the orchestra and the board is important, Mrs. Anderson. This is only a small part of the structuring problem that would be necessary if we were to try to do something on the public funding with credibility.

If I could carry on with one other point while I am answering your question, it seemed to us that it would be important to have a pretty persuasive access to sources of funds outside the National Capital area. One of the problems about raising the funds in the National Capital area is that while Ottawa is not quite a one-company town, it is fairly close to this. The company happens to be government and you do not get corporate funds from government. So we would need to have some basis on which to approach corporations outside the capital and in this connection having the orchestra called the National Orchestra of Canada would help a great deal.

Mrs. Anderson: I have another question on the orchestra. It has been criticized by some as charging too little for tours, thereby engaging in unfair competition. In light of the national mandate and the realities of Canadian geography, would you comment on those charges?

Mrs. Finestone: What would you do if you privatized it?

Mr. Robertson: I do not know if Mr. Sharp knows the facts on which to deal with that question. I do not. I think we are disposed to feel that the people of Ottawa have been getting a bit of a bargain and that on the whole the prices we pay ought to be a bit higher. But just where the standards are, I am in no position to know.

Mrs. Anderson: I was just wondering if you could compare it with other orchestras throughout the country and throughout North America.

Mr. Robertson: Unfortunately, I do not know what the comparisons are.

Mr. Sharp: At the time of the strike I was concerned, as I think everyone was, that there seemed to be some danger the orchestra was going to be left with a salary structure that was not sufficient to attract musicians. As Mrs. Finestone

[Translation]

M. Sharp: Monsieur le président, j'ai déjà entendu ce genre de chose de la part de Manitobains, et j'en suis d'ailleurs un moi-même, depuis longtemps. On ne se débarrasse pas si facilement de moi.

Mme Finestone: N'est-ce pas? Dieu merci.

Mme Anderson: Je sais que vous avez de multiples talents. Je suis sûre que vous allez nous organiser tout cela en un été.

Je dois dire toutefois que votre idée de faire appel à un financement privé m'intéresse beaucoup. Je crois que des bénévoles pourraient, en coulisse, amener d'autres à aider l'orchestre. Cela pourrait faire boule de neige. Mais il faudrait sans doute renforcer la communication entre l'orchestre et le conseil d'administration si c'était le cas. Les choses iraient-elles mieux?

M. Robertson: Nous pensons que les liens qui devraient unir l'orchestre et le conseil d'administration sont importants, madame Anderson. Cependant, ce n'est là qu'une petite partie de la restructuration qui se révélerait nécessaire si nous devons faire appel au public tout en demeurant crédibles.

Permettez-moi d'ajouter autre chose; il nous a semblé qu'il serait important d'avoir accès à des sources de revenu en dehors de la région de la capitale nationale. Le problème que pose la mobilisation de fonds dans la région de la capitale nationale, c'est qu'Ottawa peut presque être assimilée à une ville mono-industrielle. Cette industrie, c'est le gouvernement, et il est difficile d'obtenir des capitaux privés du gouvernement. Il faudrait donc mettre au point un mécanisme qui nous permettrait de faire appel aux entreprises privées en dehors de la capitale et, à ce sujet, l'orchestre devrait être baptisé Orchestre national du Canada.

Mme Anderson: J'aurais une autre question à poser à propos de l'orchestre. Certains l'ont critiqué en disant qu'il demandait trop peu d'argent en tournée, faisant ainsi une concurrence déloyale à d'autres orchestres. Compte tenu de son caractère national et des réalités géographiques propres au Canada, qu'en pensez-vous?

Mme Finestone: Que feriez-vous si l'orchestre était privatisé?

M. Robertson: Je ne sais pas si M. Sharp saurait répondre à cette question. Personnellement, je ne pourrais pas. Je crois que nous sommes disposés à croire que la population d'Ottawa s'en tire à bon prix et que, grosso modo, les prix devraient être un peu plus élevés. Mais je ne pourrais vous dire quelle est la norme.

Mme Anderson: Je me demandais simplement si on pouvait le comparer à d'autres orchestres du pays ou d'Amérique du Nord.

M. Robertson: Malheureusement, je ne pourrais pas vous répondre.

M. Sharp: Lors de la grève, je craignais, comme beaucoup d'autres, que la structure salariale de l'orchestre ne soit telle qu'il ne réussirait pas à attirer des musiciens. Comme M^{me} Finestone l'a fait valoir tout à l'heure, nous

[Texte]

said earlier, there have been difficulties with replacing people who retire in the normal course of events who occupy important positions in the orchestra. My colleague Gordon Robertson is on the selection committee for the director to replace Maestro Chmura, and he knows something about the cost of getting someone whose qualifications are equal to those of the players in the orchestra.

Mrs. Finestone: Perhaps you might address us on that committee.

The Chairman: Do not confuse the chairman.

Mrs. Anderson: I just wondered if you would share your thoughts on the centre's search for a new music director.

Mr. Robertson: I do not know if there is anything I should say on that, Mrs. Anderson. I am the most ignorant and the least qualified of the members of the search committee. My only justification for being there is as someone who is very interested in the orchestra and can, in a sense, represent the great unwashed who enjoy music without knowing a great deal about it.

Mrs. Gaffney: Mr. Robertson and Mr. Mitchell, we are delighted to have you here because we know of your long-standing interest not only in the orchestra but also in the centre. There are a few things on which I would like to question you further.

One was with reference to your appearing before Mr. Landry and also writing to Mr. Landry with regards to your proposal. My question is more of an Arts Centre question. Assuming that you must have met with previous board chairmen and directors general before, do you feel you were less well received, or better received, or is it the normal practice of the chairman of the board or a director general of the Arts Centre to respond to you in that manner?

• 1510

Mr. Robertson: I am afraid I cannot help on this. I do not know whether Mr. Sharp can. I had no previous experience of appearing in front of a chairman of the board or a director general in this kind of connection, so I really cannot answer that question. I do not know if you have anything, Mitchell.

Mr. Sharp: I do not know how significant it is, Mr. Chairman, but I have never met Mr. DesRochers, and I do not know whether Mr. Robertson has.

Mr. Robertson: Yes, I have.

Mr. Sharp: You have. Well, I have not. I knew the previous directors general very well indeed.

It is perhaps just a different style. It was usual for me to talk about the problems of the orchestra or things of this kind with Mr. DesRochers's predecessors, but I have never had the pleasure of meeting Mr. DesRochers. I have only heard about his work, and I have on many occasions, as I said in our opening remarks, met with Mr. Landry. I had known the chairman of the board of trustees, his predecessor. I never had the occasion to raise questions like that with him. There was not the same pressure. There were not the same budgetary problems in those days.

[Traduction]

avons eu du mal à remplacer ceux qui occupent des postes importants au sein de l'orchestre et qui prennent leur retraite. Mon collègue, Gordon Robertson, fait partie du comité de sélection chargé de choisir un nouveau chef d'orchestre pour remplacer Gabriel Chmura, et il sait à quel point il est difficile de trouver quelqu'un dont les compétences s'alignent sur celles des musiciens de l'orchestre.

Mme Finestone: Peut-être pourriez-vous nous en parler.

Le président: Ne semez pas la confusion dans l'esprit du président.

Mme Anderson: Pourriez-vous nous dire ce que vous pensez de la recherche, par le centre, d'un nouveau directeur musical?

M. Robertson: Je ne sais pas si je le devrais, madame Anderson. Je suis le membre le plus ignare et le moins qualifié qui fasse partie de ce comité de sélection. Si j'en fais partie, c'est parce que je m'intéresse de très près à l'orchestre et que je représente, en un sens, le peuple mélomane qui ne connaît pas grand-chose à la musique.

Mme Gaffney: Monsieur Robertson et monsieur Sharp, nous sommes ravis de votre présence ici, car nous savons à quel point vous vous intéressez, et ce, depuis longtemps, non seulement à l'orchestre, mais également au centre. Permettez-moi de vous poser quelques questions.

L'une de celles-ci porte sur vos entretiens avec M. Landry et sur la proposition que vous lui avez adressée. Ma question porte plutôt sur le Centre national des arts. Je suppose que vous avez rencontré les présidents du conseil d'administration, les directeurs généraux précédents et, dans ce cas-là, pourriez-vous nous dire si vous avez été moins bien reçus, mieux reçus; ou le président du conseil d'administration ou le directeur général du Centre des arts vous répondent-ils toujours de cette manière?

M. Robertson: Je crains de ne pas pouvoir répondre à votre question. Je ne sais pas si M. Sharp le peut. Je n'avais jamais auparavant comparu devant un président de conseil d'administration ou un directeur général dans ce domaine-là, si bien que je ne peux pas répondre à votre question. Je ne sais pas si vous avez quoi que ce soit à ajouter, Mitchell.

M. Sharp: Je ne sais pas si c'est important, monsieur le président, mais je n'ai jamais rencontré M. DesRochers, et je ne sais pas si c'est le cas de M. Robertson également.

M. Robertson: Oui, je l'ai rencontré.

M. Sharp: Moi pas. J'ai très bien connu les directeurs généraux qui l'ont précédé.

Peut-être son style est-il différent. J'avais l'habitude de parler des problèmes de l'orchestre et d'autres problèmes avec les prédécesseurs de M. DesRochers, mais je n'ai jamais eu l'honneur de rencontrer M. DesRochers. J'ai seulement eu vent de son travail et, comme je l'ai dit dans mes quelques mots d'ouverture, j'ai rencontré M. Landry à de nombreuses reprises. J'ai bien connu son prédécesseur, le président du conseil d'administration. Je n'ai jamais eu l'occasion d'aborder des questions de ce genre avec lui. Cette pression n'y était pas. Ces mêmes problèmes budgétaires n'existaient pas à l'époque.

[Text]

So it is difficult, really, to compare the two situations. As I said in our opening remarks, we do not want to be too critical of Mr. DesRochers because he has been living in a very uncomfortable situation for many years.

Mrs. Gaffney: If I could follow on there, Mr. Chair, I will make a comment, too, in light of your comment with regard to the fact they have had severe budgetary restrictions, and yet Mr. Landry and Mr. DesRochers—I am not a regular member of this committee; I am just part of the subcommittee—did not indicate to this committee of Parliament that there were severe budgetary restrictions and that they should have an increase in funding for the National Arts Centre. I will just make that in passing.

You obviously have more involvement with the National Arts Centre Orchestra; that is where your involvement appears to lie. Do you feel the orchestra has proper access to the board? For instance, there is no longer an artistic director. What kind of liaison does the orchestra have with the board at this point in time?

Mr. Robertson: I am afraid I cannot answer that question. I really do not know, nor do I know exactly what the situation was before the present management, so I am not in a position to answer.

Mr. Sharp: My impression is that there is very little access. I understand that the attitude of the administration is that these are matters internal to the administration and that they are not matters to be discussed with the board of trustees. Now, that is just my interpretation of the position that has been taken, although that is why I... Otherwise I do not know, but I do not think it has promoted good relations between the orchestra and the administration.

Mrs. Gaffney: Has it always been that way?

Mr. Sharp: You will have to ask previous... In fact, I think we have a couple of them here today.

The Chairman: We have to wind this down. I have one final question to you two gentlemen with regard to changing the name to the National Orchestra of Canada. It would still be operating out of the National Arts Centre. Do you think the orchestra people themselves would feel this would be a better image to serve, and how serious are you about having the committee consider such an idea?

Mr. Robertson: We are very serious indeed, Mr. Chairman. We think it would be an excellent thing from the point of view of the orchestra. I cannot believe they would other than enthusiastic about it. We also think, as I said earlier, that if we are to have a serious attempt at fundraising, it has to be an attempt that reaches beyond the National Capital area because the possibilities here are simply not sufficient. If we are to reach outside the National Capital area, the clear designation of the orchestra as the National Orchestra of Canada, along with a commitment by government in policy and in funding adequate to the task, less what could be raised from outside—that would all be helped by a designation of that kind.

[Translation]

Il est donc difficile d'établir des comparaisons. Comme je l'ai dit en introduction, nous ne voulons pas trop critiquer M. DesRochers, car sa situation depuis quelques années n'est pas facile.

Mme Gaffney: Si vous me le permettez, monsieur le président, je voudrais faire une observation à propos des graves restrictions budgétaires qui ont été imposées; ni M. Landry ni M. DesRochers—je ne suis pas membre à part entière de ce comité, je ne siège qu'au sous-comité—ne nous ont dit que d'importantes restrictions budgétaires avaient été imposées et que les crédits accordés au Centre national des arts devaient être augmentés. Voilà l'observation que je voulais faire.

Vous vous intéressez manifestement davantage à l'Orchestre du Centre national des arts; c'est là surtout que vous semblez intervenir. Pensez-vous que l'orchestre peut vraiment s'adresser au conseil d'administration? Par exemple, le poste de directeur artistique n'existe plus. Quels ponts existe-t-il entre l'orchestre et le conseil d'administration à l'heure actuelle?

M. Robertson: Je crains de ne pouvoir répondre à cette question. Je ne sais vraiment pas, pas plus que je ne sais exactement quelle était la situation auparavant; je ne peux donc pas vous répondre.

M. Sharp: J'ai l'impression que cet accès est très limité. L'administration estime que certaines questions sont purement administratives et qu'il n'est pas nécessaire d'en discuter avec les membres du conseil d'administration. Ce n'est qu'une interprétation, bien que... Je ne pourrais pas vous en dire plus, mais je ne crois pas que les rapports entre l'orchestre et l'administration soient très bons.

Mme Gaffney: Cela a-t-il toujours été le cas?

M. Sharp: Peut-être devriez-vous poser cette question à ceux qui ont précédé... En fait, je crois qu'il y en a deux ici aujourd'hui.

Le président: Nous allons devoir mettre fin à cette partie de notre séance. J'aimerais vous poser une dernière question à propos du changement de nom de l'orchestre, qui deviendrait l'Orchestre national du Canada. Cet orchestre serait toujours basé au Centre national des arts. Pensez-vous que les musiciens eux-mêmes estimeraient que ce serait préférable, et voulez-vous vraiment que le comité examine cette question?

M. Robertson: Absolument, monsieur le président. Je crois que ce serait très bon pour l'orchestre. Il ne pourrait qu'être enthousiasmé par cette idée. Nous pensons également, comme je l'ai dit tout à l'heure, que si nous voulons vraiment mobiliser des fonds, il faudrait ne pas se circonscrire à la région de la capitale nationale, car cela ne suffirait pas. Si nous voulons mobiliser des fonds en dehors de la région de la capitale nationale, il vaudrait mieux que l'orchestre devienne officiellement l'Orchestre national du Canada, le gouvernement devant y apporter son concours à la fois politique et financier, déduction faite des fonds mobilisés ailleurs.

[Texte]

[Traduction]

• 1515

Mrs. Finestone: Mr. Chairman, I would like to pursue one point with respect to the choice of the new musical director—once we have one of the members on that selection committee—if you would not mind.

There has been a great deal of concern with respect to the search for a new artistic director. There is also the history of it. It took about 18 months after Mr. Bernardi announced his retirement before we found Mr. Mannino and another 18 months before Chmura. First, is it realistic to expect you to find a director within so short a period of time? Second, where are you in your selection committee? Third, can you tell us who sits on it?

Mr. Robertson: Mrs. Finestone, I am not certain I ought to try to answer questions two and three. If there is to be information on that, it seems to me it ought to come from either the administration of the Arts Centre or the chairman of the board. I do not think—

Mrs. Finestone: Are you a committee of the board or are you an outside committee? Perhaps that should have been my first question.

Mr. Robertson: We are an advisory committee. We are not a committee of the board. No one on the board is a member of the committee. I assume the chairman could attend the meeting if he wanted to, but I suspect he regards it rather as a committee advisory to the board and will not participate except to receive the advice of the committee.

It is difficult to answer your first question. The problem is that the quality of director one wants for the National Arts Centre Orchestra is the kind of person who is in demand elsewhere and is probably heavily committed. Although I have been to only two search committee sessions, I am given to understand is that this ought not to be impossible. There might have to be an interim arrangement during which time some of the functions could be discharged without being fully in office.

Mrs. Finestone: Mr. Robertson, I think I was looking for something to alleviate the perhaps unfounded anxiety that is out there. It is exactly as you have said; it is not easy to find the right quality of musical director, and if you do find them they might have other commitments so there might be a delay. I know Mr. Mehta has left Canada. He has taken up his responsibilities in Chicago, and that is Montreal's loss.

I did not mean it to sound as if I was seeking information that we did not have. Mr. Landry and Mr. DesRochers did tell us who was on that committee. I was only wondering if Mr. Mehta had been replaced. I hope the *Minutes of Proceedings and Evidence* will reflect that it is not the easiest task in the world to fill this position, nor is it the end of the world that it has not been filled in such a short period of time.

Mr. Robertson: I agree with both points, Mrs. Finestone.

The Chairman: I can assure you I could not assist you in the matter of who to replace.

Mme Finestone: Monsieur le président, j'aimerais poser une question à propos du choix du nouveau directeur musical, si vous n'y voyez pas d'inconvénient, puisqu'un membre du comité de sélection est ici présent.

La sélection d'un nouveau directeur artistique en préoccupe beaucoup. Cela a toujours été le cas. Lorsque M. Bernardi a annoncé qu'il prenait sa retraite, M. Mannino n'a été nommé que 18 mois plus tard et, à son tour, M. Chmura n'a été nommé que 18 mois après le départ de M. Mannino. Premièrement, est-il réaliste de s'attendre à ce que vous trouviez un chef d'orchestre en si peu de temps? Deuxièmement, où en sont les travaux du comité de sélection? Troisièmement, pouvez-vous nous dire qui en fait partie?

M. Robertson: Madame Finestone, je ne sais pas si je devrais essayer de répondre à vos deuxième et troisième questions. Je crois qu'il appartient soit aux administrateurs du Centre national des Arts soit au président du conseil d'administration d'y répondre. Je ne crois pas. . .

Mme Finestone: Votre comité relève-t-il du conseil d'administration ou n'a-t-il aucun lien avec celui-ci? C'est la première question que j'aurais dû vous poser peut-être.

M. Robertson: Notre comité est un comité consultatif. Nous ne sommes pas un comité du conseil d'administration. Aucun membre du conseil d'administration n'est membre de ce comité. Je suppose que le président du conseil d'administration pourrait assister aux réunions s'il le désirait, mais je crois qu'il considère le comité comme étant un comité consultatif et qu'il n'y participera pas sauf lorsque le comité rendra sa décision.

D'autre part, il est difficile de répondre à votre première question. L'ennui, c'est que le chef d'orchestre que nous voulons voir à la tête de l'orchestre du Centre national des Arts est probablement quelqu'un recherché ailleurs et qui a déjà pris des engagements. Bien que je n'ai assisté qu'à deux séances du comité de sélection, je me suis fait dire que cela ne devrait pas être une tâche impossible. Nous devons peut-être envisager une période de transition pendant laquelle certaines fonctions seraient assumées par d'autres.

Mme Finestone: Monsieur Robertson, je crois que je voulais que vous dissipiez les craintes peut-être non fondées qui existent. C'est précisément ce qui se passe; il n'est pas facile de trouver le directeur musical idéal et si par hasard vous le trouviez, il aurait vraisemblablement d'autres engagements, ce qui retarderait le tout. Je sais que M. Mehta a quitté le Canada. Il est maintenant à Chicago et c'est une véritable perte pour Montréal.

Mais rassurez-vous: je ne cherchais pas à obtenir des renseignements dont on ne nous a pas fait part. M. Landry et M. DesRochers nous ont dit qui faisait partie de ce comité. Je voulais simplement savoir si M. Mehta avait été remplacé. J'espère que les *Procès-verbaux et témoignages* arriveront à transmettre l'idée qu'il n'est pas facile de combler ce poste et que ce n'est pas la fin du monde s'il ne l'a pas été en si peu de temps.

M. Robertson: Je suis tout à fait d'accord avec vous sur ces deux points-là, madame Finestone.

Le président: Je vous assure que je ne pourrais pas vous aider à trouver un remplaçant.

[Text]

I would like to thank Mr. Sharp and Mr. Robertson for being our guests today and for candidly expressing their interest in what is a very important cultural institution in Canada.

We will move on to our next witnesses in about four minutes.

• 1519

The Chairman: Order, please.

I would like the committee to consider first of all hearing Mr. Hamilton Southam as the first order of our deliberations. Therefore we will not be hearing these two individuals collectively. He will be followed by Mr. Donald MacSween.

There is no problem with being at the table together. I suppose you might want to ask each other questions—who knows?—if you need some assistance, but I rather doubt it.

We are happy that you could be with us today in assisting the committee review the National Arts Centre. You may have noticed that we are basically following very closely the agenda. It is the committee's desire to seek out what the National Arts Centre's mandate is and how we can maybe improve on it or leave it alone, whatever the case may be.

As you may notice, there is a fair amount of interest in this. I will go directly to you, Mr. Southam, and indicate that we know you have had a significant amount of experience obviously in the establishment of the National Arts Centre, possibly even its mandate; I am not certain.

What in your opinion is the status of the National Arts Centre? Is it meeting its mandate? What ideas would you have today, looking back on it, for improvement?

Mr. Hamilton Southam (Former Director General, National Arts Centre): Mr. Chairman, thank you very much. I do indeed have ideas on how the centre is fulfilling or not fulfilling its mandate and I do have some ideas. I was not quite sure how you proceed, so I prepared a written statement that sets things out would take me about 10 minutes to read—I have timed myself over the course.

The Chairman: If you go ahead and read the statement in eight minutes, that would be good enough.

Mr. Southam: Thank you for asking me to join you this afternoon. As director general of the National Arts Centre between 1967 and 1977, I was often here to discuss the centre's affairs and used to enjoy the experience. In those days, the NAC story was a pleasure to tell.

Today the story is one of betrayal and disaster. What has been betrayed is the mandate Parliament gave the NAC in 1966. The disaster toward which the centre is steering is the destruction of its last resident company, its famous orchestra, and the loss of what remains of the centre's tattered reputation. For this situation, present management is entirely responsible.

[Translation]

Je voudrais vous remercier, M. Sharp et M. Robertson, d'avoir si gentiment accepté de venir aujourd'hui et d'avoir honnêtement exprimé l'intérêt que vous portez à un établissement culturel très important au Canada.

Nous reprendrons nos travaux dans quatre minutes environ.

Le président: Reprenons nos travaux, je vous prie.

Je vous propose d'entendre tout d'abord M. Hamilton Southam qui sera suivi de M. Donald MacSween; par conséquent, nous n'entendrons pas ces deux personnes ensemble.

Vous pouvez vous asseoir ensemble à la table. Il se peut que vous vouliez vous poser des questions l'un à l'autre—qui sait?—si vous avez besoin d'aide, mais j'en doute fort.

Nous vous remercions d'être venus aujourd'hui aider le comité à poursuivre son étude sur le Centre national des Arts. Vous avez peut-être remarqué que nous suivons le programme de très près. Le comité désire savoir quelle est la mission du Centre national des Arts, si nous pouvons l'améliorer ou si nous ne devons rien y toucher.

Comme vous l'avez sans doute remarqué, ce sujet intéresse beaucoup de monde. M. Southam, nous savons tous que vous avez participé de très près à la création du Centre national des Arts et peut-être même à la définition de son mandat, bien que je n'en sois pas sûr.

Quelle est, à votre avis, la situation du Centre national des Arts? Remplit-il sa mission? A posteriori, pensez-vous que des améliorations puissent y être apportées?

M. Hamilton Southam (ex-directeur général, Centre national des Arts): Monsieur le président, je vous remercie. J'ai effectivement des idées sur la façon dont le Centre remplit ou non son mandat. Comme je n'étais pas certain de la façon dont vous procédiez, j'ai préparé des notes d'allocution que je peux vous lire en 10 minutes—puisque je me suis déjà chronométré.

Le président: Si vous nous les lisez en huit minutes, cela sera parfait.

M. Southam: Je vous remercie de m'avoir demandé de me joindre à vous cet après-midi. En tant que directeur général du Centre national des Arts entre 1967 et 1977, j'ai souvent eu l'occasion de venir ici discuter des affaires du Centre, ce qui était toujours une expérience agréable, puisqu'à l'époque c'était un plaisir que de venir parler du CNA.

Aujourd'hui, je dois parler de trahison et de désastre. Ce que l'on a trahi, c'est le mandat que le Parlement a donné au CNA en 1966. Le désastre vers lequel le Centre se dirige est la destruction de sa dernière troupe à demeure, son fameux orchestre, et la perte de ce qui reste de la réputation du Centre qui est en miettes. L'administration actuelle est entièrement responsable de cette situation.

• 1526

[Texte]

Parliament, in the National Arts Centre Act of 1966, decreed that the principal object of the centre should be:

...to develop the performing arts in the National Capital Region and to assist the Canada Council in the development of the performing arts elsewhere in Canada.

Very significantly, the act added that in furthering this object the centre might

...encourage and assist in the development of performing arts companies at the centre.

This mandate had been proposed to Parliament by two artistic advisory committees on music and theatre. Their remarkable membership included, in music, Louis Applebaum, Arnold Walter, Gabriel Charpentier, Ludmilla Charyioff, Celia Franca, Herman Geiger-Torel, Gilles Lefebvre, Zubin Mehta, and Nicolas Goldschmidt; and in theatre, Jean Gascon, John Hirsch, Yvette Brind'Amour, Michel Langan, Léon Major, Mavor Moore, and Robert Prévost.

These men and women were the top musical and theatrical people in Canada then and for many years after, and the mandate that Parliament gave the centre reflected their unanimous advice. For the centre to be a permanent national celebration of the Canadian performing arts, it must, they said, have resident artistic companies. As Jean Gascon put it, "the centre must have a heart that beats."

When the centre opened in 1969, there was therefore a resident orchestra, which was soon joined by resident theatre companies performing in English and French. The board, bearing in mind the opinion of the advisory committees, as confirmed by Parliament, decreed that performances by the centre's resident artists should have priority over those of visiting artists.

Throughout the 1970s and especially after the orchestra launched a highly successful July Festival of Music and Opera, the centre was clearly fulfilling the mandate given it by Parliament. The centre's sad decline began in the mid-1980's, admittedly before the present management appeared on the scene. In 1983, the July Festival, by then internationally famous, was dropped; in the next year the English language theatre company was dissolved, as was its French sister company earlier. Theatre in both our languages is presented to this day, but not by resident companies since then.

Agreed, management at that time was not entirely to blame for these negative developments. It faced serious budget problems, due in part to freezes and cuts in the centre's federal subsidy. In any case, as long as the orchestra continued to prosper as the centre's only surviving resident company—and it prospered a few years more—it could be said that the centre remained loyal to its parliamentary mandate, at least to the extent its diminished means allowed.

[Traduction]

Le Parlement, dans la Loi de 1966 sur le Centre national des Arts, décrétait que le principal objet du Centre devait être:

...de développer les arts d'interprétation dans la région de la Capitale nationale et d'aider le Conseil des Arts du Canada à développer les arts d'interprétation ailleurs au Canada.

De façon très significative, la loi ajoute que pour faciliter la réalisation de ses objets, le Centre peut

...encourager et aider le perfectionnement des troupes d'art d'interprétation attachées au Centre.

Ce mandat avait été proposé au Parlement par deux comités consultatifs artistiques sur la musique et le théâtre. Ces comités comptaient des membres remarquables, notamment, Louis Applebaum, Arnold Walter, Gabriel Charpentier, Ludmilla Charyioff, Celia Franca, Herman Geiger-Torel, Gilles Lefebvre, Zubin Mehta et Nicolas Goldschmidt, pour ce qui est du comité de la musique; et Jean Gascon, John Hirsch, Yvette Brind'Amour, Michel Langan, Léon Major, Mavor Moore et Robert Prévost, pour ce qui est du comité sur le théâtre.

Ces hommes et ces femmes étaient à l'époque et ont été pendant de nombreuses années les meilleurs dans le monde du théâtre et de la musique au Canada, et le mandat que le Parlement a donné au Centre reflétait leur recommandation unanime. Pour que le Centre puisse être une célébration nationale permanente des arts d'interprétation canadiens, des compagnies artistiques devaient y être attachées, disaient-ils. Comme Jean Gascon le disait, «Le Centre doit avoir un coeur qui bat».

Lorsque le Centre a ouvert en 1969, il y avait par conséquent un orchestre à demeure, auquel sont venues se joindre rapidement des troupes de théâtre à demeure qui jouaient en anglais et en français. Le conseil, gardant à l'esprit l'opinion des comités consultatifs, confirmés par le Parlement, a décrété que les spectacles donnés par les artistes résidents du Centre auraient priorité sur ceux des artistes invités.

Pendant les années 70 et particulièrement après que l'orchestre eut lancé un Festival de juillet de la musique et de l'opéra, lequel eut beaucoup de succès, il était clair que le Centre remplissait entièrement le mandat qui lui avait été confié par le Parlement. Le triste déclin du Centre a commencé vers le milieu des années 80, avant l'arrivée de la direction actuelle, faut-il reconnaître. En 1983, on a laissé tomber le Festival de juillet, qui avait alors acquis une renommée internationale; l'année suivante, on laissait tomber la troupe de théâtre anglais, comme on l'avait fait plus tôt pour la troupe de théâtre français. Des pièces de théâtre dans les deux langues sont encore présentées aujourd'hui, mais non par des troupes à demeure.

Je reconnais qu'on ne peut en rejeter la responsabilité uniquement à la direction de l'époque qui avait de graves problèmes budgétaires, attribuables en partie au gel et aux coupures des subventions que le Centre recevait du gouvernement fédéral. Quoi qu'il en soit, tant que l'orchestre, qui était la seule compagnie résidente du Centre à survivre, a continué de prospérer—ce qui a été le cas pendant quelques années de plus—on peut dire que le Centre est demeuré loyal à son mandat parlementaire, du moins dans la mesure où ses moyens réduits le lui permettaient.

[Text]

Present management then came on the scene. From the moment Messrs. Landry and DesRochers took charge as chairman and director general, the centre's orchestra was threatened. Unbelievably, Mr. Landry told his friends that it was not a very good orchestra. Mr. DesRochers showed its musicians scant respect.

• 1535

In his job, I saw myself the servant of the centre's orchestra and theatre companies. When he arrived the theatre companies had already gone, but he was heard to say that the orchestra had been spoiled and should be put in its place. Evidently, he meant to be not the servant of the centre's artists, but their master. That the new director general himself had a master—the board—seems not to have occurred to him. I strongly suggest that this committee look closely into the relationship, not so much between Mr. DesRochers and his chairman, which seems suitably close, but between both of them and the board as a whole.

All kinds of decisions in artistic matters seem to have been taken by Messrs. Landry and DesRochers alone, which should have been reviewed—and some of them, I believe, reversed—by the board as a whole. In reviewing such decisions, moreover, the board should not hear from only the chairman and the director general. In my time, whenever the board examined the centre's artistic programs—and it did that at every meeting—the artistic and administrative heads of each department were present, and spoke. Mario Bernardi often appeared. Gabriel Chmura has never been asked. Mr. Landry accepts this situation; does the board?

The unhappy consequences of Mr. DesRochers' arrogance was soon felt. First came his decision to let Mr. Chmura go on very short notice, without any provision for a replacement. It is not my place to judge Mr. Chmura, although I think he did very well. In the circumstances I certainly would have kept him on. Depriving the orchestra of musical leadership in the way it was done borders on the criminal. Again, let us assume that Mr. Landry knew what was going on; did the board?

Soon after the Chmura incident came last year's unnecessary strike. I cannot believe that the director general could not have prevented it. Knowing his attitude to the orchestra, indeed, I suspect he welcomed it. Assuming that Mr. Landry was fully briefed as matters drifted into that crisis, was the board briefed as well?

After the strike was settled, things continued to deteriorate. It would have been natural, after the strike, to increase spending on publicity to win back the orchestra's audience. This was not done. Audience levels have not recovered. No doubt Messrs. Landry and DesRochers can now claim that the public is beginning to share their negative view of the orchestra. Is the board aware of this situation?

[Translation]

La direction actuelle est ensuite arrivée. Dès que MM. Landry et DesRochers ont assumé les postes de président et directeur général, l'orchestre du Centre a été menacé. Si incroyable que cela puisse paraître, M. Landry a dit à ses amis que ce n'était pas un très bon orchestre. M. DesRochers avait très peu de respect pour ses musiciens.

Lorsque j'occupais son poste, je me considérais comme étant au service de l'orchestre et des troupes de théâtre du Centre. Lorsqu'il est arrivé, les troupes de théâtre n'existaient déjà plus, mais on l'aurait entendu dire que l'orchestre avait été gâté et qu'il devait être remis à sa place. De toute évidence, il n'avait pas l'intention d'être le serviteur des artistes du Centre, mais bien leur maître. Le fait que le nouveau directeur général du Centre ait lui-même un maître—le conseil d'administration—ne semble pas lui être venu à l'esprit. Je recommande vivement à votre comité d'examiner de près les rapports, non pas tant entre M. DesRochers et son président, qui semblent être excellents, mais entre ces deux derniers et le conseil en général.

MM. Landry et DesRochers semblent avoir pris seuls toutes sortes de décisions sur des questions artistiques, décisions qui aurait dû être examinées—et certaines d'entre elles, à mon avis, renversées—par le conseil d'administration. En examinant de telles décisions, le conseil ne devrait pas entendre uniquement le président et le directeur général. À mon époque, chaque fois que le conseil examinait les programmes artistiques du centre—ce qu'il faisait à chaque réunion—les chefs artistiques et administratifs de chaque section étaient présents, et se faisaient entendre. Mario Bernardi a souvent comparu. Gabriel Chmura n'a jamais été invité à comparaître. M. Landry accepte cette situation; le conseil d'administration l'accepte-t-il?

Les conséquences malheureuses de l'arrogance de M. DesRochers se sont vite fait ressentir. Il y a d'abord sa décision de renvoyer M. Chmura avec peu de préavis, et sans lui avoir trouvé de remplaçant. Il ne m'appartient pas de juger M. Chmura, mais je crois qu'il faisait un bon travail. Dans les circonstances, je l'aurais certainement gardé. Privé l'orchestre de son directeur musical comme on l'a fait est presque un acte criminel. Encore une fois, supposons que M. Landry savait ce qui se passait; mais le conseil le savait-il?

Peu après l'incident Chmura, il y a eu la grève inutile de l'an dernier. Je ne peux pas croire que le directeur général n'aurait pas pu l'éviter. Connaissant son attitude à l'égard de l'orchestre, je soupçonne même qu'il s'en réjouissait. A supposer que M. Landry ait été mis parfaitement au courant au fur et à mesure que la situation s'est détériorée en crise, le conseil d'administration a-t-il lui aussi été mis au courant?

Après que la grève fut réglée, les choses ont continué à se détériorer. Il aurait été naturel, après la grève, d'augmenter les dépenses de publicité pour reconquérir le public de l'orchestre. On ne l'a pas fait. L'auditoire n'a jamais atteint le niveau d'avant la grève. Il n'y a aucun doute que MM. Landry et DesRochers peuvent aujourd'hui prétendre que le public commence à partager leur point de vue négatif au sujet de l'orchestre. Le conseil d'administration est-il au courant de la situation?

[Texte]

Finally, we have the latest item on the director general's agenda, his *Phantom of the Opera* project. He must know that interrupting the orchestra's Ottawa program for five weeks next season and ten weeks in the season following will complete the damage already done to its subscription series and give the orchestra its *coup de grâce*.

Once again, we assume Mr. Landry knows what is going on. But has the board given its approval? If the board has agreed to *Phantom*, Mr. Chairman, is it aware that giving a visiting commercial attraction this sort of priority over the centre's last resident company totally contradicts the decision taken when the centre opened over 20 years ago, maintained by the board ever since, to give program priority to its resident companies?

The present management's incompetence, which is threatening Canada's national orchestra with destruction, is apparently better known in high government circles and to the board. The concern of officialdom was expressed to me personally early in April of last year. Mr. Alain Gourd, Deputy Minister of Communications, asked me to explore the possibility of creating a private group to finance and manage the orchestra. Let me tell you about this episode.

I said once to Mr. Gourd that privatizing the orchestra would succeed only if two conditions were met: first, that federal financial support was continued at a reduced, but still substantial, level; and second, that the centre's management agreed to the arrangement. The little group I put together calculated that we would continue to need federal funding in the amount of \$4 million annually in cash or services. This was some \$300,000 a year less than we reckoned the centre was spending on the orchestra at that time. We planned to make up the difference through contributions from other levels of government and from the private sector. After we worked on this project intensively for a month, Mr. Gourd told us he could only find \$3.15 million from various federal sources, leaving us with a budget gap of \$1.15 million to fill rather than the \$300,000 we thought we could manage. Equally important, he told us the centre management would not let the orchestra go. My friends and I therefore stopped work on the privatization proposal just a year ago.

• 1540

In a letter I wrote the minister at the time, I told him that Mr. Landry clearly meant to reduce the centre's spending on the orchestra, perhaps by reducing its size, certainly by cutting its programs and its season, and to devote the program time thus freed up in the opera to money-making foreign shows like the *Phantom of the Opera*. If he succeeded, I warned, the orchestra we had known and admired for so many years would be destroyed and the centre converted into a commercial emporium for foreign entertainment like the O'Keefe Centre in Toronto.

[Traduction]

Enfin, il y a le dernier projet au programme du directeur général, son *Fantôme de l'Opéra*. Il doit certainement savoir qu'en interrompant le programme d'Ottawa de l'orchestre pendant cinq semaines lors de la prochaine saison et pendant 10 semaines au cours de la saison suivante, il terminera le dommage déjà fait aux abonnements et donnera à l'orchestre son coup de grâce.

Encore une fois, nous devons supposer que M. Landry sait ce qui se passe. Mais le conseil d'administration a-t-il donné son approbation? S'il a approuvé le *Fantôme de l'Opéra*, monsieur le président, soit-il au courant que le fait de donner priorité à un spectacle commercial d'artistes invités au détriment de la dernière troupe à demeure du Centre, va à l'encontre de la décision prise lors de l'ouverture du Centre il y a 20 ans, décision qui a été maintenue par le conseil d'administration jusqu'à présent, selon laquelle les troupes à demeure devaient avoir la priorité?

L'incompétence de la direction actuelle, qui menace de destruction l'orchestre national du Canada, est semble-t-il mieux connue dans les hautes sphères du gouvernement que par le conseil. Les inquiétudes au sujet de l'administration ont été portées à mon attention au début d'avril l'an dernier. M. Alain Gourd, sous-ministre des Communications, m'a demandé d'étudier la possibilité de mettre sur pied un groupe privé pour financer et administrer l'orchestre. Permettez-moi de vous parler de cet épisode.

J'ai dit un jour à M. Gourd que la privatisation de l'orchestre ne pouvait être un succès que si l'on répondait à deux conditions: d'abord, que le soutien financier fédéral soit maintenu à un niveau réduit, mais tout de même important; ensuite, que la direction du centre accepte l'arrangement. Le petit groupe que j'ai mis sur pied a calculé qu'il nous faudrait maintenir le financement fédéral à raison de 4 millions de dollars par an en argent comptant ou en services. Cela représentait 300,000\$ par an de moins que ce que le centre consacrait à l'orchestre à l'époque. Nous avions prévu combler la différence par des contributions provenant d'autres paliers du gouvernement et du secteur privé. Après que nous avons travaillé à ce projet de façon intensive pendant un mois, M. Gourd nous a dit qu'il ne pouvait trouver que 3,15 millions de dollars auprès des différentes sources fédérales, ce qui nous laissait une différence de 1,15 million de dollars à combler, plutôt que les 300,000\$ que nous pensions pouvoir trouver. Fait tout aussi important, il nous a dit que la direction du Centre ne voulait pas laisser partir l'orchestre. Mes collègues et moi-même avons donc cessé de travailler au projet de privatisation il y a exactement un an.

Dans une lettre que j'ai envoyée au ministre à l'époque, je lui disais que M. Landry avait clairement l'intention de réduire les dépenses du Centre au titre de l'orchestre, peut-être en réduisant sa taille, certainement en réduisant ses programmes et sa saison, et de consacrer le temps ainsi libéré à l'opéra à des spectacles étrangers qui rapportent de l'argent comme le *Fantôme de l'Opéra*. Je le prévenais que s'il réussissait, l'orchestre que nous avions connu et admiré pendant de nombreuses années serait détruit et que le Centre deviendrait un centre commercial pour les spectacles de l'étranger comme le Centre O'Keefe à Toronto.

[Text]

The year that followed my sending that letter has seen my worst fears confirmed—the dismissal of Chmura, the strike, and now confirmation of plans for the *Phantom of the Opera*. As a result, Messrs. Landry and DesRochers lost the confidence of music lovers across the country and more particularly the support of the thousands of music lovers in the capital region who buy tickets at the centre.

A year ago I thought \$300,000 could be raised for the orchestra from the private sector, perhaps more in time, if it were taken out of the centre and promoted independently as Canada's national orchestra. Today, with the orchestra locked inside the centre under its present management, I no longer believe such private support is obtainable.

Mr. Chairman, I now believe it is not the orchestra but the Landry-DesRochers team that should leave the centre. I therefore recommend you urge the minister to thank Mr. Landry for his services and replace him immediately. His successor would certainly let Mr. DesRochers go.

The two men I named might say that they have reduced the centre's deficit. All well and good, but I would reply from Saint Matthew: "For what is a man profited if he shall gain the whole world and lose his own soul?" The centre under them has lost its soul.

I also believe, Mr. Chairman, that the centre has been seriously underfunded for years if it is to carry out its mandate. I would also recommend you suggest to Mr. Masse that the centre, with new and better management under the supervision of a more alert and experienced board, should be given increased financial support.

Some hon. members: Hear, hear.

The Chairman: I think we are all here to seek out interests in the National Arts Centre, and I would just ask our visitors to refrain from screaming, yelling, applauding, or anything that emotionally strikes you from time to time. This is generally the way we conduct our business here.

I would like to thank you very much, sir, for presenting a viewpoint of the National Arts Centre. I understand, of course, that you were appointed to that position and assisted in developing the National Arts Centre.

As I looked at the last time you served, I believe until 1977, I wonder whether you were for the last 13 years a fly on the wall there or something. By your remarks it seems you followed the activities of the National Arts Centre very closely or have been quite closely informed. How do you know what is going on there so much by the illustration of your brief today? Have you continued to work with the National Arts Centre? I just wondered how you were so well aware of what was going on. Is this a perception you have? Maybe you could explain this to me.

Mr. Southam: It is a perception, Mr. Chairman. In the 10 years after I left the centre in 1977, while Mr. MacSween was the director general—I think he will bear me out—I stayed well away from the day-to-day scene. We maintained

[Translation]

L'année qui a suivi l'envoi de cette lettre a confirmé mes pires craintes—le renvoi de Chmura, la grève, et aujourd'hui la confirmation du projet pour le *Fantôme de l'opéra*. Par conséquent, MM. Landry et DesRochers ont perdu la confiance des mélomanes des pays et plus particulièrement l'appui des milliers de mélomanes dans la région de la capitale qui achètent des billets au Centre.

Il y a un an, je croyais pouvoir aller chercher 300,000\$ dollars pour l'orchestre auprès du secteur privé, peut-être davantage avec le temps, si l'orchestre ne faisait plus partie du Centre et si on le lançait indépendamment à titre d'orchestre national du Canada. Aujourd'hui, l'orchestre étant bloqué dans le centre sous sa direction actuelle, je ne crois plus qu'il soit possible d'obtenir un appui financier du secteur privé.

Monsieur le président, je ne crois pas que ce soit l'orchestre, mais bien l'équipe Landry-DesRochers qui devrait quitter le Centre. Par conséquent, je recommande que vous exhortiez le ministre à remercier M. Landry de ses services et à le remplacer immédiatement. Son successeur laisserait certainement M. DesRochers partir.

Ces deux hommes diront peut-être qu'ils ont réduit le déficit du Centre. C'est très bien, mais je leur répondrais comme saint Mathieu: «À quoi sert à un homme de gagner l'univers s'il en vient à perdre son âme?» Sous leur direction, le Centre a perdu son âme.

Je crois également, monsieur le président, que depuis des années, le Centre est loin de disposer des fonds suffisants pour mener à bien son mandat. Je vous encourage également à recommander à M. Masse que le Centre, sous une nouvelle direction qui serait meilleure, et sous la surveillance d'un conseil d'administration plus alerte et expérimenté devrait recevoir un appui financier accru.

Des voix: Bravo!

Le président: Nous sommes tous ici dans l'intérêt du Centre national des Arts, alors je demanderais à nos visiteurs de s'abstenir de crier, d'applaudir ou de manifester toute émotion qui les étreint de temps à autre. C'est généralement ce que nous faisons lors de nos audiences.

Je tiens à vous remercier vivement, monsieur, de nous avoir présenté votre point de vue sur le Centre national des Arts. Je comprends, bien sûr, que vous ayez été nommé à ce poste et que vous ayez aidé à mettre sur pied le Centre national des Arts.

Votre mandat s'est terminé, je crois, en 1977, mais d'après vos commentaires, il semble que vous ayez suivi de très près les activités du CNA au cours des 13 dernières années, ou encore que vous ayez été très bien renseigné. Comment pouvez-vous être aussi bien au courant de ce qui se passe là-bas, comme on peut le constater d'après le mémoire que vous nous avez présenté? Avez-vous continué de travailler avec le Centre national des Arts? Je me demande comment vous pouvez être aussi bien au fait de ce qui s'y passe. Est-ce une impression que vous avez? Vous pouvez peut-être m'expliquer comment cela est possible?

M. Southam: C'est une impression, monsieur le président. Au cours des 10 années qui ont suivi mon départ du Centre en 1977, alors que M. MacSween était directeur général—il pourra le confirmer, je me suis tenu bien à

[Texte]

excellent personal relations, we often saw each other, but I did not follow closely the affairs of the centre, the innerness of it. I was not privy to any of the papers the centre developed and so on.

• 1545

As my opening brief explained, I was very concerned when the opera season was dropped, I think unwisely. I think I said very little at the time. My concern began two years ago when the new team came in, and it is based on perception, gossip, and feelings. I am not a part of the centre system. I do not get papers from them. I am speaking, as I have spoken, as a concerned member of the public who has learned of what is going on mostly through the media. Of course, I still have friends who work at the centre and who express their concerns to me.

The Chairman: Mr. Southam, let me ask you this question. It seems to me that in order to assist us in finding solutions or ways of improving the National Arts Centre or to assist us in meeting its mandate, maybe the process is wrong in terms of how we find people to operate on behalf of Canada. We obviously have appointments that go to a very high level, and obviously you were one at one time.

Maybe this is the problem. In order to seek out people to effectively run this for all of Canada in this particular kind of function in the arts, it is maybe a little bit more difficult to find people who genuinely could operate this, as opposed to when your time is up, nodding at somebody else who comes down the road, although he or she may be great.

Have you any thoughts on how to address this so that we have continuity, as opposed to appointing people who get the nod? They have different ideas obviously. How can we bring about something that would bring us continuity in the management of such an organization?

Mr. Southam: Mr. Chairman, I would like to answer your question in two parts. First, in general, over the years, men and women have been appointed to the board of the National Arts Centre who had no proven year-by-year experience at the board level or any other level with artistic companies. That is not right.

The government should not appoint by Order in Council as members of the boards of the Arts Centre, the cultural agencies, museums, the National Gallery or whatever, people who have not proved out there across Canada in their own communities their interest and their wise concern in the affairs of those kinds of enterprises. There are exceptions to this: there are some excellent members of the National Arts Centre board at present.

But generally speaking, over the years the government has failed consistently to nominate that kind of person. Heaven knows they exist. I travelled across this country, as you do, Mr. Chairman, right across from Victoria to St.

[Traduction]

l'écart des affaires quotidiennes du Centre. Nous avons d'excellents rapports personnels, nous nous voyions souvent, mais je ne suivais pas de près les affaires du Centre, les questions internes. Je n'étais pas au courant des documents que préparait le Centre, etc.

Comme je l'ai expliqué dans mes remarques liminaires, j'étais très inquiet lorsqu'on a laissé tomber la saison d'opéra, décision peu judicieuse, à mon avis. Je ne crois pas avoir dit grand chose à l'époque. Mes préoccupations ont commencé il y a deux ans lorsque la nouvelle équipe est arrivée, et elles étaient fondées sur l'intuition, des échos et des impressions. Je ne fais pas partie du réseau du centre. Je ne reçois pas ses documents. Je parle en tant que simple particulier qui est inquiet, qui a appris ce qui se passe surtout par les médias. Évidemment, j'ai toujours des amis qui travaillent au Centre et qui me font part de leurs préoccupations.

Le président: Monsieur Southam, permettez-moi de vous poser une question. Il me semble que pour nous aider à trouver des solutions ou des façons d'améliorer le Centre national des Arts ou à l'aider à mieux s'acquitter de son mandat, la façon dont les gens sont nommés pour diriger ce Centre au nom du Canada n'est peut-être pas bonne. Il s'agit de postes de très haut niveau, poste que vous avez occupé à un moment donné.

Voici peut-être d'où vient le problème. Trouver des gens qui dirigeront le domaine des arts pour tout le Canada est peut-être un peu plus compliqué que de tout simplement approuver un remplaçant, même si ce dernier est peut-être extraordinaire.

Avez-vous une idée de la façon dont on pourrait s'assurer d'une certaine continuité, plutôt que de nommer des gens de cette façon? De toute évidence, ils ont des idées différentes. Comment pouvons-nous assurer la continuité dans la direction d'un tel organisme?

M. Southam: Monsieur le président, j'aimerais répondre à votre question en deux parties. D'abord, en général, par le passé, des hommes et des femmes qui n'avaient aucune expérience prouvée en tant que membres du conseil d'administration d'une compagnie artistique ou à tout autre niveau ont été nommés au conseil d'administration du Centre national des Arts, ce qui n'est pas correct.

Le gouvernement ne devrait pas nommer par décret pour participer aux conseils d'administration du Centre des Arts, des organismes culturels, des musées, du Musée des Beaux-Arts ou autre, des gens qui n'ont pas prouvé leur intérêt et leurs préoccupations dans ce domaine un peu partout au pays, dans leur propre collectivité. Il y a cependant des exceptions: le conseil d'administration du Centre national des Arts compte d'excellents membres à l'heure actuelle.

Mais généralement parlant, par le passé, le gouvernement n'a jamais réussi à nommer ce genre de personnes. Dieu sait pourtant qu'elles existent. Comme vous le savez, monsieur le président, j'ai voyagé un peu partout au

[Text]

John's. We know perfectly well those people are there. They are working in their communities at these kinds of tasks. They are doing it extremely well. After years of this, they should be asked to come here to help the national government in its concerns in this field. That is my general answer.

Secondly, with reluctance I single out Messrs. Landry and DesRochers. Oddly enough, they meet the criteria I have just said. Both of them have worked in the field of the arts. I think Mr. Landry was on the board of the Toronto orchestra. Mr. DesRochers was responsible for the cultural program at the Montreal Olympics.

I can go beyond that. I wrote to the minister three or four years ago and suggested that Mr. Landry be appointed. I had worked with him on one of these theatres. He succeeded me as chairman of the National Theatre School. I think he did that job better than I did.

I wrote to the minister of communications three years ago when the previous chairman was leaving and said I thought they could do no better than to appoint Mr. Landry. I never knew Mr. DesRochers. Mr. Landry apparently ran through the field and picked Mr. DesRochers. I have nothing to say about that.

All I can say is that this committee should certainly establish the criteria for the appointment to boards—board members or chairman. After that, you do your best.

• 1550

In my view—and I say this with great regret—Bob Landry has been a great disappointment, to the point where I think he should no longer continue in that role.

The Chairman: I am going to open the questions to some of my colleagues.

Mrs. Gaffney: I would like to direct my question first to Mr. MacSween—

Mrs. Finestone: No, we are not asking Mr. MacSween; he is going to present afterward.

The Chairman: We will.

Mrs. Gaffney: All right, Mr. Southam; you talked about perceptions, that the opinions you are expressing here this afternoon are perceptions of what you feel is happening between the management of the National Arts Centre and the orchestra, in particular.

What are your perceptions in other areas of the National Arts Centre? Are they meeting their budgetary requirements? Are they meeting their audience participation? Do you see the problems between management as only with the orchestra, or are there problems within other areas of the National Arts Centre?

Mr. Southam: I am really not competent to answer that question. As I say, I am not privy to the papers of the centre. I do not know how they are meeting their budgetary requirements. I think their answers to your questions indicated that they are doing rather well on the budget side. They are cutting that troublesome deficit. That is fine.

[Translation]

pays, de Victoria à Saint-Jean. Nous connaissons parfaitement bien ces gens-là. Ils travaillent dans leur collectivité et ils ont beaucoup de succès. Étant donné leur grande expérience, on devrait leur demander de venir ici aider le gouvernement national à mener à bien sa tâche dans ce domaine. Voilà donc ma réponse générale.

Ensuite, c'est à contrecœur que je vous parle de MM. Landry et DesRochers. Aussi curieux que cela puisse paraître, ils répondent aux critères que je viens de vous donner. Ils ont tous deux travaillé dans le domaine des arts. M. Landry était membre du conseil d'administration de l'orchestre de Toronto. M. DesRochers était responsable du programme culturel des Jeux olympiques de Montréal.

Je vais même plus loin. J'ai écrit au ministre il y a trois ou quatre ans pour lui suggérer de nommer M. Landry. Il allait travailler avec moi à l'un de ces théâtres. Il m'a succédé en tant que président de l'École nationale du théâtre. Je crois qu'il a fait un meilleur travail que moi.

J'ai écrit au ministre des Communications il y a trois ans lorsque l'ancien président est parti, lui disant qu'à mon avis, il ne pouvait faire mieux que de nommer M. Landry. Je ne connaissais pas M. DesRochers. C'est M. Landry qui l'aurait choisi. Je n'ai rien à dire à ce sujet.

Tout ce que je peux dire, c'est que votre comité devrait certainement établir des critères pour la nomination des membres ou président du conseil d'administration. Ensuite, vous faite de votre mieux.

À mon avis—et je le dis à grand regret—Bob Landry m'a beaucoup déçu, au point où j'estime qu'il ne devrait plus continuer à occuper ce poste.

Le président: Je vais maintenant céder la parole à mes collègues afin qu'ils puissent vous poser des questions.

Mme Gaffney: J'aimerais adresser ma première question à M. MacSween. . .

Mme Finestone: Non, nous ne posons pas de questions à M. MacSween; il fera un exposé par la suite.

Le président: Effectivement.

Mme Gaffney: Très bien, monsieur Southam; vous avez parlé d'impressions, disant que les opinions que vous exprimez ici cet après-midi reflètent vos impressions de ce qui se passe notamment entre la direction du Centre national des Arts et l'orchestre.

Quelles sont vos impressions au sujet des autres éléments du Centre national des Arts, en ce qui concerne les exigences budgétaires et la participation du public? À votre avis, à part les problèmes entre la direction et l'orchestre, y a-t-il d'autres problèmes qui existent au Centre national des Arts?

M. Southam: Je ne suis pas vraiment qualifié pour répondre à cette question. Comme je l'ai dit, je ne reçois pas les documents du Centre. Je ne sais pas si les responsables respectent leurs exigences budgétaires. Les réponses aux questions que vous leur avez posées à ce sujet indiquent que les choses vont assez bien au plan du budget. Ils sont en train de réduire ce déficit embarrassant, ce qui est très bien.

[Texte]

My feeling is that the the orchestra is the only artistic group that remains resident in the centre. Centre management should serve those artists. It is not. It is bullying them. It has been bullying them publicly. Consequently I think it is not the orchestra that should be changed—it is a very good orchestra—but the management.

The management may know how to deal with the bottom line, but there is more to the National Arts Centre than the bottom line. Above the bottom line is creative, artistic activity. At the moment, that is only represented, in resident form, by the orchestra. In the last two years, I think management's treatment of the orchestra has been disgraceful.

Mrs. Gaffney: My second question deals with when you did your tenure at the National Arts Centre. I want to refer to the relationship between the National Arts Centre Orchestra and the board. We all know that Mr. Hiemer was asked to leave. Prior to that, I believe the music director was fired, or whatever.

Mr. Southam: Mannino preceded him.

Mrs. Gaffney: No, I am sorry, it was the manager. It was my understanding that Mr. Hiemer was never consulted with regard to the expertise of this person and as to why he should be relieved of his duties.

In your tenure as a member of the board, would this ever have occurred? What was the consultation or the process between you and the music director of the National Arts Centre Orchestra?

Mr. Southam: I was never a member of the board, I was the director general. I was appointed by the board, and reported to the board regularly. In fact, the board, on my advice, appointed around me the senior members of the staff.

In my time, the process of consultation was complete and continuous. As I said in my opening statement, whenever the board met, it examined the artistic program, department by department—music, French theatre, English theatre, variety, and so on. On each of those occasions, I invited to join me at the board the artistic director. We then had three—a music director, Mario Bernardi, and English and French theatre directors. They always came with me to the board. They were accompanied by the top administrative managers in each of those departments to answer detailed questions. The process was those departments to answer detailed questions. The process was continuous. Between meetings of the board, I had a program committee that met every week consisting of the artistic directors or their representatives. We plotted the program together every week. We had monthly meetings of what I call the management group, the top financial and operational people. It met monthly.

So in my time, at least, there was constant communication and consultation, both up to the board and down throughout the centre, to which I added a practice of what I called "walk-arounds". I would walk around the

[Traduction]

Mais le seul groupe artistique à demeure qui reste au Centre est l'orchestre. La direction devrait donc, à mon avis, desservir ces artistes. Elle ne le fait pas. Elle les tyrannise. Elle les tyrannise publiquement. Par conséquent, j'estime que ce n'est pas l'orchestre qui devrait être changé—c'est un excellent orchestre—mais plutôt la direction.

La direction sait peut-être comment administrer le Centre national des Arts avec un budget minimum. Mais il y a davantage. Il y a l'activité créatrice, artistique. En ce moment, pour ce qui est des groupes artistiques résidents, cette activité n'est représentée que par l'orchestre. Je pense que la façon dont la direction traite l'orchestre depuis deux ans est tout à fait scandaleuse.

Mme Gaffney: Ma deuxième question concerne l'époque où vous étiez en fonction au Centre national des Arts. J'aimerais parler des rapports entre l'Orchestre du Centre national des Arts et le conseil d'administration. Nous savons tous que M. Hiemer a été remercié de ses services. Auparavant, je crois que le directeur musical avait été congédié.

M. Southam: Mannino l'a précédé.

Mme Gaffney: Non, je m'excuse, c'était le directeur. Je croyais que M. Hiemer n'avait jamais été consulté quant aux compétences de cette personne et aux raisons pour lesquelles il fallait le relever de ses fonctions.

Lorsque vous siégiez au conseil, une telle chose aurait-elle pu se produire? Quel était le processus de consultation entre vous et le directeur musical de l'orchestre du Centre national des Arts?

M. Southam: Je n'ai jamais été membre du conseil, j'étais directeur général. J'ai été nommé par le conseil d'administration, auquel je devais faire rapport régulièrement. En fait, celui-ci, suivant mes conseils, a nommé mes principaux collaborateurs.

À l'époque où j'étais directeur général, le processus de consultation était exhaustif et continu. Comme je l'ai dit dans mes remarques liminaires, chaque fois que le conseil se réunissait, il examinait les divers programmes artistiques—musique, théâtre français, théâtre anglais, variétés, etc. Chaque fois, j'invitais le directeur artistique à m'accompagner devant le conseil. Nous avions alors trois directeurs—un directeur musical, Mario Bernardi, un directeur pour le théâtre français et un directeur pour le théâtre anglais. Ils m'accompagnaient toujours devant le conseil. Ils étaient accompagnés des principaux directeurs administratifs dans chaque domaine pour répondre aux questions détaillées. Le processus était continu. Entre les réunions du conseil, il y avait un comité des programmes qui se réunissait hebdomadairement et qui était composé des directeurs artistiques ou de leurs représentants. Toutes les semaines, nous déterminions ensemble le programme. Nous avions des réunions mensuelles de ce que j'appelle le groupe de direction, soit le haut personnel des finances et de l'exploitation.

Donc à mon époque, au moins, il y avait une communication et une consultation constantes, à travers tout le centre, jusqu'au conseil d'administration, et à ce processus venait s'ajouter ce que j'appelais mes petites promenades. Je

[Text]

house once a week just to say hello to people I ran into. I often found very interesting things from a chat with the stage hands, for instance, or one of the ushers. That was the mode, the manner, the style of management in those days.

Mrs. Gaffney: It is rumoured that the board today is probably not familiar with even the performances of the National Arts Centre Orchestra. During your tenure as director general, would your board, when they were in town, attend performances of the National Arts Centre Orchestra?

Mr. Southam: Yes. Mind you, it was a national board, and most of the members came from out of town across the country. We always saw to it that when the board met the date of the board meeting was chosen to correspond with something interesting at the centre. The board would normally arrive the night before, and stay the night after to see what was going on. We quite understood that most of the board were not able to attend most of the performances.

Mrs. Anderson: I can assume you do not feel the National Arts Centre is fulfilling its mandate, so do you have any questions or comments you feel we should put before the National Arts Centre board, or the management?

Mr. Southam: Yes. I have suggested some of them. The committee, when the management appear here, should be very searching in their questions about how much the board was informed about the mandate—and if it was well informed, how often and usefully was it consulted on the mandate?

I think they let the mandate go. The mandate was very clear: this place was not created to be an O'Keefe Centre; it was not created to be a rental hall for artists, however excellent, from wherever, brought in regularly. It was created as a home for artists. From the beginning it was clear in the mandate, in the act of Parliament: "resident companies".

The very first meeting of the very first board said that not only would we have resident companies, but we would see to it that they are given priority over the most attractive possibilities of making a bit of money by booking in other shows. That is the mandate.

The crunch came for me when I heard about this ridiculous *Phantom of the Opera* project. To put...

The building of an orchestra subscription base—its faithful public, who would come on Wednesdays or Thursdays, week after every second week, takes years—and it has been done. The public of this orchestra has proven very faithful for 20 years.

Comes this notion of telling the orchestra to get out of the Opera for five weeks one year, and ten weeks the year after that, right in the middle of the series. It is going to destroy the subscription series—destroy it in favour of what I suppose is called the bottom line.

I do not know what the figures are; it may be that the management will pretend they can make more money from *Phantom of the Opera* than they can from the orchestra. That is not their job. Their job is to see to it that the

[Translation]

me promenais un peu partout dans le Centre une fois par semaine pour saluer les gens que je rencontrais. J'apprenais souvent des choses très intéressantes en parlant avec des portiers ou des machinistes. Voilà quel était le mode, le style de gestion à l'époque.

Mme Gaffney: La rumeur veut que le conseil d'administration aujourd'hui n'assiste peut-être même pas aux spectacles de l'orchestre du Centre National des Arts. Lorsque vous occupiez les fonctions de directeur général, est-ce que les membres de votre conseil, lorsqu'ils étaient à Ottawa, assistaient aux spectacles de l'orchestre du Centre National des Arts?

M. Southam: Oui. Cependant, il s'agissait d'un conseil national, et la plupart des membres provenaient de l'extérieur d'Ottawa, d'un peu partout au pays. Nous veillions toujours à choisir la date de réunion du conseil de façon à ce qu'elle corresponde à un spectacle intéressant au Centre. Les administrateurs arrivaient normalement la veille, et restaient la nuit suivante pour voir ce qui se passait. Nous comprenions tout à fait que la plupart d'entre eux n'étaient pas en mesure d'assister à la plupart des spectacles.

Mme Anderson: Si j'ai bien compris, à votre avis, le Centre National des Arts ne remplit pas son mandat. Pouvez-vous nous suggérer des questions que nous pourrions poser aux membres du conseil ou de la direction du Centre National des Arts?

M. Southam: Oui. J'en ai proposé quelques unes. Le comité, lorsque la direction comparaitra devant lui, devrait chercher à savoir ce que le conseil connaissait du mandat—et s'il était bien informé, combien de fois il a été consulté à ce sujet?

Je pense qu'ils ont laissé tombé le mandat, lequel était très clair: cet endroit n'a pas été créé pour être un Centre O'Keefe; il n'a pas été créé pour être une salle de location pour des artistes, bien qu'excellents, que l'on invite régulièrement d'un peu partout. Il a été créé pour être le domicile des artistes. Dès le début, la loi du Parlement définit clairement son mandat: «troupes attachées (au Centre)».

À la toute première réunion du tout premier conseil, non seulement on a dit que nous aurions des compagnies à demeure, mais que nous verrions à leur donner la priorité par rapport aux possibilités plus intéressantes de faire un peu d'argent en réservant d'autres spectacles. Voilà quel est son mandat.

La goutte qui a fait déborder la vase, c'est ce projet ridicule du *Fantôme de l'Opéra*...

Il faut des années pour acquérir un nombre suffisant d'abonnés à un orchestre symphonique—un public fidèle—qui vient tous les deux mercredi ou jeudi. Et on avait réussi. Le public de cet orchestre s'est avéré très fidèle pendant 20 ans.

On dit ensuite à l'orchestre de sortir de l'Opéra pendant 5 semaines la première année, puis 10 semaines l'année d'ensuite au beau milieu d'une série de concerts. Cela va détruire les séries d'abonnements aux concerts—et ce, en invoquant les compressions budgétaires.

Je ne sais pas combien cela peut rapporter; la direction prétendra peut-être qu'elle peut faire d'avantage d'argent avec le *Fantôme de l'Opéra* qu'avec l'orchestre. Ce n'est pas son rôle. Son rôle consiste à veiller à ce que la capitale

[Texte]

national capital has an excellent orchestra, well maintained, and a source of pleasure and pride for the whole country. They are not running the O'Keefe Centre; they are running Canada's National Arts Centre, and I think your questions on how they are doing that could be very searching indeed.

Mrs. Anderson: In your statement you mentioned that the orchestra had really dipped dramatically. Is there some way we can bring it back?

Mr. Southam: I beg your pardon?

Mrs. Anderson: You had mentioned that the orchestra had dipped dramatically, and I am wondering just what—

Mr. Southam: I did not use the word "dramatically", madam. I did say it is my impression that the orchestra's subscription series has not recovered from the strike.

• 1600

Mrs. Anderson: True.

Mr. Southam: I was surprised when the strike was over not to see full-page ads taken out and TV programs and so on, to reassure everybody that everything was back to normal and we could get on with the job.

Mrs. Anderson: So you feel we can still do that?

Mr. Southam: That simply did not happen. Management seemed to say, well, the strike is over, so what; we will move on to something else. You should ask them. I do not have the answer, but I suspect the answer would be that the subscription series is not where it should be now had they taken the correct public relations measures immediately after the strike.

Mrs. Anderson: Do you feel it can still be done if it is pursued with vigour?

Mr. Southam: I do not believe this management can do it. They have shown their lack of confidence in what they are doing. Bob Landry has not only told me, he has told others, he does not think this is a good orchestra. Now, who believes that? He is totally wrong. I mean, is that the sort of person you would buy a used car from?

You have to be convinced of what you are doing to do it well. The chairman of the board, the board, the director general, the staff of the centre, should be convinced that this is one of the top orchestras in the world of its kind. With that spirit, which is totally lacking at the moment, there is no doubt that they would put the show back on the road.

The Chairman: Mr. Southam, should the National Arts Centre not proceed to bring on professional international performances? Let me give you an example. Who is *Old Blue Eyes*?

An hon. member: Sinatra.

[Traduction]

nationale ait un excellent orchestre, source de plaisir et de fierté pour tout le pays. Elle n'administre pas le Centre O'Keefe, mais le Centre national des Arts du Canada, et j'estime que toute question que vous pourrez poser aux responsables sur la façon dont ils s'acquittent de cette fonction sera très utile.

Mme Anderson: Dans votre exposé, vous dites que les abonnements à l'orchestre du Centre National des Arts ont diminué de façon spectaculaire. Y a-t-il une façon de les ramener à ce qu'ils étaient?

M. Southam: Je vous demande pardon?

Mme Anderson: Vous avez mentionné que les abonnements à l'orchestre ont diminué de façon spectaculaire, et je me demande tout simplement ce que...

M. Southam: Je n'ai pas utilisé le mot «spectaculaire», madame. J'ai dit que j'avais l'impression que les abonnements à l'orchestre ne s'étaient pas remis de la grève.

Mme Anderson: C'est bien vrai.

M. Southam: J'ai été étonné de constater, après la grève, qu'on n'avait pas consacré de page publicitaire dans les journaux ni d'émissions à la télévision pour rassurer le public, l'informer que la situation était redevenue normale et qu'on allait se remettre à l'ouvrage.

Mme Anderson: Vous pensez donc que c'est toujours encore possible?

M. Southam: Ce n'est pas ainsi que les choses se sont passées. La direction a semblé dire: La grève est terminée, oublions tout cela et passons à autre chose. C'est à la direction que vous devriez poser la question, moi je ne connais pas la réponse, mais le fait est, je crois, que la série d'abonnements n'a pas eu autant de succès qu'elle en aurait eu si l'on avait pris, immédiatement après la grève, les mesures de relations publiques qui s'imposaient.

Mme Anderson: Peut-on encore redresser la situation si l'on s'y prend énergiquement?

M. Southam: Ce n'est pas cette direction qui en est capable, à mon avis, elle n'a que trop montré qu'elle n'avait pas confiance en ce qu'elle faisait. Ce n'est pas seulement à moi, mais à d'autres également que Bob Landry a dit qu'il avait une piètre opinion de l'orchestre. Qui est-ce qui peut le suivre sur ce point? Il a tout à fait tort. Est-ce là le genre de personne qui vous convaincrerait d'acheter une voiture d'occasion?

Pour bien faire une chose, il faut avoir foi en ce qu'on fait. Le conseil d'administration et son président, le directeur général et le personnel du Centre devraient être convaincus que dans sa catégorie, l'orchestre fait partie de l'élite mondiale. Grâce à cet état d'esprit, qui leur fait totalement défaut à l'heure actuelle, on ferait certainement redémarrer la machine.

Le président: Monsieur Southam, le Centre national des Arts ne devrait-il pas donner des représentations d'artistes internationaux? Prenons un exemple: Quel est l'interprète de *Old Blue Eyes*?

Une voix: Sinatra.

[Text]

The Chairman: Bring Frank Sinatra down to Ottawa for the benefit of this community as well, if the place is sitting empty, and maybe crank a few dollars out of it. Did you promote that while you were in charge there?

Mr. Southam: Yes, and so did Mr. MacSween. And so I think does Mr. DesRochers. There is certainly a place for these top stars if you can afford them. Sinatra's prices are such that if you priced the seats in the opera to pay his fee, very few people would be able to go.

The Chairman: Let us not think of Sinatra, but let us just think of... I had some people come to me from Ottawa—

Mrs. Finestone: Are you being outrageous again?

The Chairman: No. I had some people talk to me saying how come they had to go somewhere else to see, I do not know if it was *Cats* or what was the latest—

Mrs. Finestone: *Phantom, Les Misérables*—

Mr. Southam: It depends on the opera, Mr. Chairman.

The Chairman: I do not know, but if the place is empty cannot somebody come in and perform there for the sake of this audience whether it is this way or that way? Is this not what it should be? Should not there be a performance on there every night, especially at peak time, of some description? Is not that really what the National Arts Centre can do, as well as the National Arts Centre's orchestre, as well as the other performance, the dance troupes and so on?

Mr. Southam: I think there is no doubt, Mr. Chairman, than any director general of the National Arts Centre and any board behind him would see to it that the programs should be varied. There should be something in the year's program to interest everybody. Certainly a name like Sinatra, or *Cats* or *Phantom of the Opera*, should be seen, if it can be arranged. The thing is that the hall has only a certain number of nights available and there has to be a balance in the programming. The balance means that sometimes when a show is available the hall is not free. It is a very tricky business and it has to be examined daily.

The Chairman: I am sure it is.

Mr. Southam: But I would have no hesitation saying *Phantom of the Opera* should be booked in here for a week, it may be two weeks, sometime on its way to somewhere else, but not given a block of centre time in the opera which will displace the resident orchestra and cause it to seek work elsewhere. This is a way to destroy the public base on which the orchestra's work has... that is the only thing. Otherwise, I entirely agree we should see everything.

The Chairman: We will now go to Mrs. Finestone for a brief question and I will have to give her preference on MacSween.

• 1605

Mrs. Finestone: He is the boss, but I will ignore him.

[Translation]

Le président: Eh bien, puisque les salles sont vides, faisons venir Frank Sinatra pour qu'Ottawa aussi en profite, et pour en tirer peut-être un peu d'argent. Y avez-vous songé, pendant votre mandat de directeur du Centre?

M. Southam: Certainement, et M. MacSween également et M. DesRochers, si je ne me trompe, y songe également. Il y a certainement place pour les grandes étoiles si vous pouvez vous le permettre, mais Sinatra exige des cachets si élevés que s'il faut fixer en conséquence le prix des places à l'Opéra, très peu de gens pourraient se le permettre.

Le président: Peut-être alors pas Sinatra, mais il doit bien y en avoir... Ainsi des gens d'Ottawa se sont adressés à moi pour...

Mme Finestone: Vous voulez encore nous choquer?

Le président: Non, mais il y a des gens qui m'ont fait remarquer qu'ils ne comprenaient pas pourquoi ils devaient aller ailleurs pour voir une représentation... Je ne sais plus s'il s'agissait de *Cats* ou du dernier...

Mme Finestone: *Le Fantôme de l'Opéra*, ou *Les Misérables*...

M. Southam: Cela dépend de l'opéra, monsieur le président.

Le président: Je n'en sais rien, mais si la salle n'est pas occupée, ne peut-on engager des artistes pour s'y produire pour le plaisir de ce public? N'est-ce pas ainsi que cela devrait être? Ne devrait-il pas y avoir une représentation de l'une ou l'autre sorte, tous les soirs, en particulier en pleine saison? N'est-ce pas là la mission du Centre national des Arts ainsi que celle de son orchestre et de ses autres troupes, de danse ou autre?

M. Southam: Il est certain, monsieur le président, que tout directeur général du Centre national des Arts et tout conseil d'administration devraient veiller à ce qu'il y ait des programmes variés, qui s'adressent à un vaste éventail du public. Si c'est faisable, il faudrait certainement faire venir un artiste comme Sinatra ou donner une représentation de *Cats* ou du *Fantôme de l'Opéra*. Mais le nombre de soirées libres, dans la grande salle, est limité et il faut bien équilibrer les programmes, c'est-à-dire que quand il y a représentation, la salle n'est pas libre. La programmation est une opération très délicate qui doit se régler au jour le jour.

Le président: J'en suis persuadé.

M. Southam: Je pense également qu'il devrait y avoir une ou deux semaines de représentation du *Fantôme de l'Opéra*, par exemple quand la troupe est en tournée, mais on ne devrait pas lui accorder une plage de temps à l'Opéra qui force l'orchestre à demeurer à aller travailler ailleurs. C'est là une manière de miner la fidélité d'un public dont dépend le travail de l'orchestre... c'est ma seule objection. À part cela, je suis tout à fait d'accord, les programmes devraient être eclectiques.

Le président: Je vais devoir donner la parole à M^{me} Finestone et lui laisser poser une brève question. Elle aura plus de temps pour interroger M. MacSween.

Mme Finestone: C'est lui qui commande, mais je vais l'ignorer.

[Texte]

Mr. Southam, I am curious about a couple of things. First of all, on the mandate, you presided over the application of the mandate and the by-laws which indicated the direction. You made an observation at the beginning that the mandate was to perform arts at the centre. I went back to look, as my colleagues were asking you questions, and I read under 9.(1)(e) that:

The objectives of the corporation are to operate and maintain the centre and, at the request of the Government of Canada or Canada Council, arrange for performances elsewhere in Canada by performing arts companies, whether resident or non-resident in Canada, and arrange for performances outside Canada by performing arts companies resident in Canada

That would be the Canada Council component.

So I do not know that I would consider it a betrayal that other performing groups come into the centre. What I do consider... and that would be part of my question, is we bring in outside companies that are non-Canadian when we have options that are Canadian. This is the Canadian national performance stage, and our object, because we have so much talent and because we have a place where we can showcase this talent, is to allow our arts and our artists to have that stage. I really believe that while we have an obligation for our National Arts Centre Orchestra, we also have obligations for other groups to have access to that stage.

You also mentioned, and I agree with your observation, which was very interesting, that the programming principles and guidelines certainly looked at resident or visiting and Canadian over foreign. I appreciated your bringing that to our attention because I think that has been somewhat overlooked in the course of the mandate.

But all that being said, what bothers me, or what I am not sure about... Let me put it this way. It is not bothering me. What is bothering me I will come to in a moment. But what I am concerned about, we have the 125th anniversary of Canada coming up, and one of the observations made by the management and individuals I have spoken to is it would allow this National Arts Centre Orchestra to travel across the country and be seen in its full presence rather than on the electronic screen of the CBC, and at the same time would bring Canadian artists and Canadian actors into the National Arts Centre for something that also has popular appeal. So you would be meeting both mandates at the same time. My concern is more the travel time and the away-from-home time and the erosion of the subscription base potential in there.

Is it a fair observation that the 125th anniversary might well have been negotiated with the National Arts Centre orchestra committee so that they could have accommodated both visions of a popular function in-house while they were visiting around the country? Does that sound totally outrageous, as I first thought it to be?

[Traduction]

Monsieur Southam, il y a plusieurs choses qui piquent ma curiosité. Tout d'abord, la question du mandat: Vous étiez chargé de l'application du mandat et des règlements d'orientation. Vous disiez tout à l'heure que le Centre national des Arts avait pour mandat d'ouvrir ses portes aux arts d'interprétation. Pendant que mes collègues vous posaient des questions, j'ai consulté le passage de la Loi portant sur la mission et les pouvoirs de la Société et voilà ce que j'ai lu à l'alinéa 9.(1)e:

La Société a pour mission d'exploiter et d'administrer le Centre... et, à la demande du gouvernement fédéral ou du Conseil des Arts du Canada, d'organiser ailleurs au pays des spectacles et représentations par des troupes d'art d'interprétation, établies ou non au Canada, et pour les troupes établies au Canada, d'en organiser aussi à l'étranger.

Cette dernière mission incomberait au Conseil des Arts du Canada.

Si d'autres troupes venaient se produire au Centre, je ne crierais donc pas à la trahison, mais ce que je considère... Et j'en viens à ma question. Nous faisons venir des troupes étrangères alors que nous avons des options canadiennes. Le Centre national des Arts est notre centre à nous, Canadiens, et notre objectif, avec l'abondance de talents que nous avons et puisque nous avons aussi un endroit où les mettre en valeur, est de le consacrer à nos arts et à nos artistes. Toute persuadée que je sois de notre obligation envers l'orchestre du Centre national des Arts, nous n'en avons pas moins des obligations envers d'autres groupes qui devraient avoir accès à ce Centre.

Vous disiez également—et je suis d'accord avec votre observation qui était fort intéressante—que les principes et directives qui guident notre programmation devraient accorder la préférence aux troupes et artistes canadiens, à demeure ou invités sur les étrangers. Je vous remercie d'avoir insisté sur ce point qui tendait quelque peu à être négligé au cours du mandat.

Ceci dit, ce qui m'inquiète ou dont je ne suis pas sûre... Non, rectifions les choses, disons que cela ne m'inquiète pas; je viendrai dans quelques instants à l'objet de mon inquiétude. Mais ce qui me préoccupe, c'est que le 125^e anniversaire du Canada se profile à l'horizon et la direction du Centre, ainsi que des particuliers avec lesquels je me suis entretenue, m'ont fait remarquer que ce serait là l'occasion pour l'orchestre du Centre national des Arts de partir en tournée dans le pays et de faire acte de présence concrète plutôt que sur l'écran électronique de Radio-Canada; concurrentement, cette occasion permettrait aux artistes et acteurs canadiens de venir se produire au Centre national des Arts et de donner des spectacles qui s'adressent au grand public. Ce serait donc une façon, pour ce qui est de votre mandat, de faire d'une pierre deux coups. Ce qui m'inquiète personnellement, c'est le temps de déplacement, le fait que l'orchestre serait absent pendant longtemps de la capitale et qu'il risque ainsi la désaffection de ses abonnés.

Est-il juste de dire que le 125^e anniversaire aurait pu être préparé en collaboration avec le comité représentant l'orchestre du Centre national des Arts, de façon à concilier le projet de spectacles sur place pendant que l'orchestre était en tournée? Est-ce là une proposition qui paraît saugrenue, comme je le craignais d'abord?

[Text]

Mr. Southam: Not at all. I should point out that every year since the orchestra was founded 20 years ago it has travelled. But it has travelled in the context of a year's program. One year, when I was there, it would go on tour out west, and the next year it would tour down to Halifax and Saint John. It has always travelled. It is the most travelled orchestra in Canada, which is one of its reasons for claiming to be, although it is not called, Canada's national orchestra.

Mrs. Finestone: There was some observation by one of our earlier witnesses who felt that perhaps it was not known across Canada that it had an international reputation. Would you say it has a national as well as an international reputation?

Mr. Southam: As I say, I have not been close to the situation since I left. But when I was there, ma'am, it toured every year: one year systematically west, and the next year systematically east. And it appeared not necessarily in the big cities, although sometimes it did, because big cities, both east and west, usually have their own orchestras.

One of the interesting characteristics of this orchestra is its size. There are artistic reasons for that. It is known as a Mannheim orchestra. It is the kind of orchestra the young Beethoven wrote for. There are all kinds of artistic reasons for the orchestra being that size, but it also fits into a small aircraft. It is much more transportable.

• 1610

One of the reasons we opted for that was so it could travel. It always did travel, I think it should, and I think the orchestra would agree with me if it were asked. It is not that. It is the 10-week out-of-town tour to allow a commercial show to be booked that gets my goat.

Mrs. Finestone: The National Arts Centre programming principles and the guidelines—are they really neutral as they are written in the by-laws? There was no hue and cry or fuss when the French and the English theatres were dropped, nor when dance was dropped, but there was this huge feeling of belonging and loss. Is it your view that the orchestra has earned a privileged position? Should this be reflected in legislation?

Mr. Southam: That is a very strong question. From the beginning the orchestra won the hearts of people, both here and where it travelled. It had a kind of magical quality about it.

Theatre, both in English and French—we did some very good things. French theatre in particular should be a subject of pride for the centre. Before that there had not been professional French theatre in the national capital. The French theatre has been very successful at the centre.

[Translation]

M. Southam: Pas du tout. Permettez-moi de vous faire remarquer que depuis la fondation de l'orchestre, il y a 20 ans, ce dernier a toujours fait des tournées, mais conçues dans le cadre d'un programme annuel. C'est ainsi que lorsque j'étais directeur, l'orchestre faisait une année une tournée dans l'Ouest, et l'année suivante une tournée à Halifax et à Saint-Jean. Mais le principe des tournées a toujours été appliqué, c'est l'orchestre canadien qui a le plus voyagé, ce qui justifie son titre officieux d'orchestre national du Canada.

Mme Finestone: L'un des témoins précédents nous a dit qu'on n'était pas au courant, au Canada, de la réputation internationale de notre orchestre. Pensez-vous que sa réputation s'étend au-delà de nos frontières?

M. Southam: Comme je le disais tout à l'heure, depuis mon départ, je n'ai pas suivi de près la situation, mais lorsque j'étais directeur général du Centre, l'orchestre partait chaque année en tournée, une année régulièrement dans l'Ouest, l'année suivante dans l'Est. Il se produisait dans les agglomérations urbaines, pas toujours, mais parfois dans les grandes villes parce que ces dernières, à l'Est comme à l'Ouest, ont généralement leur propre orchestre.

L'une des caractéristiques intéressante de cet orchestre, c'est sa taille, à laquelle il y a des justifications d'ordre artistique. Ce genre d'orchestre est dit «de l'école de Mannheim». C'est pour ce genre d'orchestre que Beethoven a composé ses oeuvres de jeunesse. La composition de cet orchestre est choisie en fonction de toutes sortes de raisons d'ordre artistique, mais il y a une autre raison plus pratique au nombre des musiciens, à savoir qu'il est éminemment transportable parce qu'il peut se déplacer dans un petit avion.

L'une des raisons pour lesquelles nous avons adopté ce format, c'est qu'un orchestre de cette taille peut voyager ce qu'il a toujours fait, comme il le devrait à mon avis; l'orchestre lui-même, si on le consultait sur ce point, serait d'accord avec moi. Ce n'est donc pas le principe des tournées qui m'enrage, mais le fait de se balader pendant 10 semaines pour permettre l'engagement d'une représentation commerciale.

Mme Finestone: Les principes et directives de programmation du Centre national des Arts sont-ils vraiment neutres comme le dit le règlement? Il n'y a eu ni levée de boucliers ni scandale lorsqu'on a largué la troupe théâtrale francophone et la troupe théâtrale anglophone, ni le corps de ballet, mais le public a pris cela comme la perte d'un bien qui lui appartenait. L'orchestre s'est-il ainsi acquis, à votre avis, une situation privilégiée? Ceci devrait-il se traduire dans la loi?

M. Southam: Vous me posez là une question très épineuse. Dès ses débuts, l'orchestre a conquis l'affection du public, tant sur place que lors de ses tournées, par une sorte de rayonnement magique qu'il possède.

Quant au théâtre, tant anglophone que francophone, il a d'excellentes réalisations à son actif, en particulier le théâtre francophone dont peut s'enorgueillir le Centre. Il n'y avait pas, auparavant, de théâtre francophone professionnel dans la capitale nationale et ce théâtre s'est taillé un franc succès au Centre.

[Texte]

English theatre—perhaps Mr. MacSween will bear me out on this—has had its ups and downs. Perhaps it is more difficult to deal with theatre than it is with music, I do not know. We never established dance as a resident company. We once started a little dance company to perform during a summer festival—it was my idea—but it did not work so it was dropped.

The resident companies I have been talking about were the orchestra and the two French and English theatre companies. The orchestra has worked from the start and the French and English theatre programs have been successful. The dance program, consisting of invited companies in recent years, has been a great success too.

Perhaps I am betraying prejudices, but I have a special place in my heart for this orchestra.

Mrs. Finestone: That is pretty obvious.

You said you approached the Department of Communications with respect to your ideas. Mr. Sharp and Mr. Robertson were in here just prior to your appearance, and we have a fairly good idea of the creative approach you have taken with respect to the orchestra, as well as the lack of receptiveness. You called it a disaster and described it as the destruction of the last resident company, tattered reputation, etc.

Do you think this might be related to the fact that the payroll of the bureaucratic structure of the National Arts Centre has increased 21% or \$975,000 in the 1988-89 fiscal year? For that year alone the payroll was close to 80% of the kind of money that has been allocated over three years to settle the National Arts Centre Orchestra strike.

Do you think government and management were so involved with HDTV and that sort of thing that they forgot to look to home and they hired specialists or did something that caused this kind of increase in staff?

Mr. Southam: One, I did not approach the government, the government approached me about this notion of privatization. I was visited at home one morning by Mr. Gourd. He suggested that I look into this, so I did.

Mrs. Finestone: Thank you for that clarification.

• 1615

Mr. Southam: On the matter of the balance between funding the artistic work of the centre and funding its administrative tail, I could not agree more. As far as I was concerned, in 1977 we had an adequate administrative staff to do what had to be done. What has happened since, why the administrative tail has increased and the artistic heart has been weakened, I cannot answer, but it sounds to me to be totally wrong.

Mrs. Finestone: Did you want me to welcome Mr. MacSween?

[Traduction]

Quant au théâtre anglophone—M. MacSween corroborera peut-être ce que je veux dire—il a connu des hauts et des bas. Le théâtre est peut-être un domaine plus délicat que la musique, je n'en sais rien. Nous n'avons jamais eu notre propre troupe de danse; nous avons lancé un petit groupe de danse pour donner des représentations pendant un festival d'été—c'était mon idée—mais cela n'a pas bien marché et nous y avons renoncé.

Quand je parle de troupes attachées au Centre, j'entends par là l'orchestre et les deux troupes théâtrales anglophone et francophone. L'orchestre existe depuis le début, et les programmes des théâtres anglophone et francophone ont été très bien accueillis. Les spectacles de danse, présentés ces dernières années par des troupes invitées, ont également eu la cote du public.

On m'accusera peut-être de préjugés, mais l'orchestre du Centre a toujours tenu une grande place dans mon cœur.

Mme Finestone: Cela se voit.

Vous disiez que vous aviez pris contact, pour lui présenter vos idées, avec le ministère des Communications. MM. Sharp et Robertson ont comparu juste avant vous, et nous avons pu nous faire une assez bonne idée des méthodes innovatrices que vous proposiez pour l'orchestre et de la froideur avec laquelle elles ont été accueillies. Vous avez parlé de catastrophe, de sabotage de la dernière troupe à demeure, de réputation en miettes, etc.

Voyez-vous un lien entre cela et le fait que les salaires versés à l'administration du Centre national des Arts ont augmenté de 21 p. 100, soit 975,000\$, pendant l'exercice financier 1988-1989? Pendant cette seule année, les salaires se sont établis à près de 80 p. 100 des fonds qui ont été alloués, sur trois ans, pour régler la grève de l'orchestre du Centre national des arts.

Le gouvernement et la direction du Centre étaient-ils si engoués de télévision à haute définition et autres choses de ce genre qu'ils ont négligé ce qui se passait sur place et qu'ils ont engagé des spécialistes, par exemple, qui ont ainsi gonflé les effectifs?

M. Southam: Permettez-moi tout d'abord de vous faire remarquer que ce n'est pas moi qui ait pressenti le gouvernement, mais le gouvernement qui m'a pressenti sur cette question de privatisation. J'ai reçu un matin chez moi la visite de M. Gourd, qui m'a proposé d'examiner cette question, ce que j'ai fait.

Mme Finestone: Merci de cette précision.

M. Southam: Quant à l'équilibre qu'il convient de préserver entre les dépenses en oeuvres artistiques et les dépenses d'ordre administratif, je suis on ne peut plus d'accord. En ce qui me concerne, nous avions, en 1977, un personnel administratif suffisant pour faire ce qui devait être fait. Je ne puis vous donner d'opinion sur ce qui s'est passé depuis, sur cette comète qui brille de moins en moins mais qu'alourdit de plus en plus sa traînée administrative, mais il me semble qu'on s'est complètement fourvoyé.

Mme Finestone: Voulez-vous que je souhaite la bienvenue à M. MacSween?

[Text]

The Chairman: Maybe you could do the honours of welcoming him. I was just going to suggest that.

Mrs. Finestone: Oh, that is wonderful. Thank you. I would be delighted to do that.

Welcome, Mr. MacSween. You have had some very nice things said about you, as a worthy successor to Mr. Hamilton Southam from 1977 to 1987. We note, however, that relationships with respect to theatre were terminated, and other things happened. Summer opera was cancelled. The government was very tight-fisted with you. We certainly were not very generous with the National Arts Centre funds. That was a Liberal government; we were rotten, and you can quote me later.

The Chairman: She said that; I did not say that.

Mrs. Finestone: Yes, I know. I was not there. I can speak freely. I hope it does not come back to haunt me. Anyway, I am sure there were serious financial difficulties and constraints.

I wonder, Mr. MacSween, if you can tell us, given the nature of your involvement and the fact that you were able to observe over a great number of years the evolution of this stage as a privileged stage for the growth and development of Canadian cultural products and Canadian artists and their works, what your view is of what is going on right now.

Mr. Donald MacSween (Former Director General, National Arts Centre): I guess I second the perception; I think that is the proper way to respond to your question. In a manner not entirely characteristic with his style, Mr. Southam has spoken strongly and candidly, and without going into all of the details, it is a perception I share. It is true that the difficulties did not begin with the current administration. They began with OPEC.

Mrs. Finestone: OPEC of the oil world?

Mr. MacSween: In 1979, you will recall, Mr. Trudeau came back from Bonn, and we were slashed \$1 million in that year. That was the \$1 million that we had been specifically allocated in order to do in theatre what Hamilton Southam and the National Arts Centre had done so successfully in music. That money disappeared the year after we got it. We struggled along for another three or four years to try to keep up the appearance of having a resident theatre company, and in many respects we were quite successful. But eventually something had to give, and at the time that John Wood left, who was then our English artistic director, that seemed to be the point to cease activity and save the money that was allocated for a a resident theatre company in English.

At the time, André Brassard was continuing as artistic director in French, and since he had come to the National Arts Centre at my invitation on the promise of a company, I felt that as long as he was there we ought to struggle as best we could to sustain the company that I had undertaken he would have to work with. This has nothing to do with the respective values of doing theatre in French or English. It was very much just a personal commitment to two individual artists, one who was leaving and one who was staying.

[Translation]

Le président: C'est justement ce que j'allais proposer.

Mme Finestone: Magnifique! Je vous remercie, j'en suis enchanté.

Bienvenue, monsieur MacSween. On vous a encensé en tant que digne successeur, de 1977 à 1987, de M. Hamilton Southam. Nous constatons toutefois qu'il a été mis fin aux relations avec le théâtre et que d'autres choses se sont produites. L'opéra estival a été supprimé, le gouvernement s'est montré chiche envers vous, nous n'avons certainement pas prodigué notre appui financier au Centre national des Arts. Il s'agissait alors d'un gouvernement libéral, mais nous étions pingres, je n'ai pas honte de le dire.

Le président: C'est elle qui l'a dit, ce n'est pas moi.

Mme Finestone: Oui, je le sais. Je peux parler librement, je n'y étais pas. J'espère que je ne m'en mordrai pas les doigts, et je sais, certes, qu'il y avait de graves difficultés et contraintes financières à l'époque.

Pourriez-vous nous dire, monsieur MacSween, vu la nature de vos relations avec le Centre et le fait que vous avez pu observer, sur un grand nombre d'années, l'évolution de cette scène dont la vocation était l'épanouissement des artistes et des oeuvres canadiennes, ce que vous pensez de la situation actuelle?

M. Donald MacSween (ancien directeur général, Centre national des Arts): Je ne puis qu'abonder dans votre sens, c'est la meilleure façon de répondre à votre question. Monsieur Southam, dans un style qui n'était pas tout à fait le sien, s'est exprimé vigoureusement et avec franchise et sans vouloir entrer dans les détails, je vois les choses comme lui. Il est vrai que les difficultés n'ont pas commencé avec le gouvernement actuel, mais avec l'OPEP.

Mme Finestone: Vous voulez dire la crise pétrolière mondiale?

M. MacSween: Vous vous rappellerez peut-être qu'en 1979, au retour de Bonn de M. Trudeau, on a amputé notre budget d'un million de dollars. C'était le million que nous avions destiné à faire pour le théâtre ce que Hamilton Southam et le Centre national des Arts avaient fait, avec tant de succès, pour la musique. L'herbe nous a été coupée sous les pieds l'année suivante. Pendant trois ou quatre ans, nous avons ensuite fait de notre mieux pour garder les apparences d'une compagnie théâtrale à demeure et à bien des égards, nous avons réussi, mais il a bien fallu un jour baisser les bras; à l'époque du départ de John Wood, qui était alors directeur artistique du théâtre anglophone, le moment était venu de cesser nos activités et de mettre de côté les fonds alloués au maintien d'une troupe théâtrale anglophone à demeure.

À l'époque André Brassard était encore directeur artistique du théâtre francophone et comme il était venu au Centre national des Arts sur mon invitation et avec promesse d'une troupe, il m'a paru nécessaire, tant qu'il serait avec nous, de faire de notre mieux pour soutenir la troupe théâtrale que nous lui avons confiée. Cette décision n'était nullement fondée sur la valeur respective d'un théâtre francophone ou anglophone; il s'agissait plutôt d'un engagement personnel envers deux artistes dont l'un nous quittait et l'autre restait.

[Texte]

The decision to suspend, as we called it at the time, opera production was an error in this sense. If your only concern, as Mr. Southam has pointed out, is the bottom line, or, more particularly, the Auditor General, that decision probably should have been taken two years earlier. Being nothing but totally fiscally responsible, the continuation for two summers of that production was, as I said at the time and I continue to say today, kind of playing chicken with Parliament. The hope was that with time and effort we could persuade Parliament of the value of that work.

• 1620

We bent every effort during that time, in particular the members of the board at the time and the chairman made every effort to persuade Parliament that it would be a disaster, as indeed it was, to discontinue opera production. But eventually there was no way out. The only thing I failed to do was resign. I personally do not happen to be resignation-proof. I have dependants who depend on what it is I bring home at the end of the week. Since it was self-evident to me that this decision had nothing to do with any errors or admissions on the part of the centre, but had only to do with the amount of money that was being made available to us, I chose to remain in office.

Those are the basic stories about French and English theatre. During those periods of what was called retrenchment there were two singular instructions from government, both of which make political sense, and at least one of which makes artistic sense. Every time you received the instruction that you were being reduced a million or \$500 or another \$500,000 or another \$800,000, the instruction was do not touch the artists. We know that you are fat on the administrative side, so please, cut the administration. We know you can do it and maintain the arts. It was with rueful chagrin when I finally departed that the Auditor General was telling me that we were weak on administration.

Mrs. Finestone: Somebody gets the slap on the wrist. Artists for an awfully long time have been underpaid and undervalued, so I am at least glad to hear that they told you not to cut the arts.

There are two questions I would like to ask. I will ask them together and then I will pass the mandate along. I was interested in Mr. Southam's walk-about and the fact that the artistic director and the music director in some senses had input together. Did that happen under your mandate? Was there direct access by the artistic director and... Was there a music director? In your view are they equivalent in their responsibilities, or do you need the input of both when you make a decision related to performance—related to not only performance with the orchestra but also to theatre and dance, or variety for that matter, which we have not touched.

[Traduction]

Dans ce sens la décision de suspendre—terme choisi à l'époque—la production de l'opéra constituait une erreur. Si nous n'étions mûs, comme l'a bien dit M. Southam, que par des considérations financières, ou plus précisément, par le rapport du vérificateur général, la décision aurait sans doute dû être prise deux années plus tôt. Sur le plan d'une incontestable responsabilité financière, le maintien de cette production pendant deux étés, équivalait, comme je l'ai dit à l'époque et continue à le répéter, à une partie de bras de fer avec le Parlement. Nous espérions qu'avec du temps et des efforts, nous pourrions persuader le Parlement de la valeur de ce travail.

Nous n'avons pas ménagé nos efforts au cours de cette période, et le président du conseil d'administration ainsi que tous les membres ont fait tout leur possible pour persuader le Parlement que ce serait une catastrophe de cesser les productions d'opéra, ce qui fut bien d'ailleurs bien le cas. Finalement, il n'a pas été possible de trouver de solution. J'ai tout essayé, sauf de présenter ma démission, car j'ai des personnes à ma charge qui comptent sur le salaire que je leur rapporte à la fin de chaque semaine. J'ai bien compris que cette décision n'avait rien à voir avec des erreurs ou des négligences de la part du Centre, mais qu'elles s'expliquaient par des coupures budgétaires, et j'ai donc décidé de continuer à exercer mes fonctions.

Voici ce qui s'est passé essentiellement pour ce qui est du théâtre français et anglais. Au cours des périodes dites de retranchement, le gouvernement nous avait donné deux directives qui étaient valables du point de vue politique et dont l'une se justifiait du point de vue artistique. Chaque fois que l'on nous demandait de réduire nos dépenses d'un million de dollars, ou de 500\$ ou d'encore 500,000\$ et 800,000\$, il n'était pas question de toucher les artistes. On savait que nous dépensions trop pour l'administration, et on nous a donc demandé de bien vouloir nous serrer la ceinture de ce côté. On nous a dit être persuadés que nous pouvions faire ce sacrifice sans que les activités artistiques en pâtissent. Lorsque je suis finalement parti, j'ai eu énormément de peine lorsque le vérificateur général m'a dit que notre administration présentait des lacunes.

Mme Finestone: Finalement, quelqu'un doit servir de bouc émissaire. Pendant très longtemps, on a très mal payé les artistes dont on n'a pas reconnu la valeur, et je suis donc heureuse qu'on vous ait demandé de ne pas réduire vos activités artistiques.

Je voudrais vous poser deux questions, et je les poserai ensemble pour passer ensuite la parole à quelqu'un d'autre. Les visites aux uns et aux autres de M. Southam m'ont intéressée, de même que la coopération, dans une certaine mesure, entre le directeur artistique et le directeur musical. Les choses se passaient-elles de la même façon au cours de votre mandat? Le directeur artistique communiquait-il directement avec... Y avait-il un directeur musical? Selon vous, leurs responsabilités sont-elles équivalentes, ou faut-il que les deux aient leur mot à dire lorsqu'une décision est prise au sujet d'un spectacle—je ne parle pas seulement de l'orchestre, mais aussi du théâtre et de la danse, voire des variétés, dont nous n'avons pas parlé.

[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

[Texte]

that operates in English and French and a resident dance component, not a national ballet, but something like the orchestra—i.e., small, highly portable, and performing a special kind of programming that is perhaps not being done in quite that way anywhere else in the country.

The corollary for those three statements is that when you have a resident ensemble, it must tour. It must travel the country every year. Mr. Southam started the practice and we continued it. It toured on the schedule of one year out west, one year down east, and the third year around central Canada. Every third year the ensemble must travel internationally. That is true whether you are dealing with an orchestra, a theatre company, or a dance component. That is the hope of this bifocal mandate, based upon an initial decision that was taken by the artists who advised the centre when it was set up.

The Massey report said that Ottawa should be the scene of an arts festival once a year in the summertime and that its artists should be present in their national capital. The question arose of where we would put them. The basic seed of the notion goes back to that time, in my view. Then, in the early sixties, with the National Capital Arts Alliance, with Mr. Southam's return from being our ambassador to Poland, and with the centennial celebrations on the horizon, this idea resulted in the National Arts Centre.

The National Arts Centre is not just a facility, but a concept. You heard a great deal and asked questions of the union representatives on whether this is done anywhere else in the same way. The answer to that question, with regard to the Arts Centre, will almost consistently be no, the reason being that the NAC is different from other organizations. Therefore, do not become gun-shy, as it were, because you will discover that what the Montreal Symphony Orchestra is doing is not being done in the same way in which the NAC Orchestra is being handled, because it is part of a different type of organization. It is certainly worth questioning whether what is being done is right or wrong, but do not necessarily take a rule that exists for a private orchestra and apply it to the NAC.

Let me give you one sharp example that occurred to me in listening to the earlier testimony. It is imperative that the players of the National Arts Centre be on a rough par with their colleagues in Montreal and Toronto. Otherwise, with time, people will leave and the quality will diminish. But one of the real problems is encountered when you enter the world of conductors. The market being what it is, and the music of public being like everyone else, from the point of view of putting their money down to buy a ticket, it is attracted by the "old blue-eyes" syndrome, to use a metaphor, and the public wants the star. But stars are very expensive. If you are going to buy that type of activity, you will have to pay a price that would probably be intolerable for a government agency to pay. So you should always bear in mind the nature of the NAC Orchestra when judging activities, programs, policies, and structures.

The Chairman: We have stars in Canada. Everyone recognizes them. Whether they are professional or not, do you think we are using the National Arts Centre to promote those stars sufficiently?

[Traduction]

théâtrale qui se produira en anglais et une autre en français, et des danseurs, qui ne constitueront pas un ballet national, car ils ressembleront plutôt à l'orchestre, c'est-à-dire que ce sera une petite troupe qui se déplacera très facilement, et qui présentera des spectacles qui ne sont peut-être pas tout à fait semblables à ceux qui se produisent ailleurs dans le pays.

Le corollaire de ces trois éléments, c'est qu'une troupe à demeure doit faire des tournées chaque année. M. Southam a créé cet usage que nous avons maintenu. Les tournées se font une année dans l'Ouest, une année dans l'Est et la troisième année au centre du Canada. Tous les trois ans, la troupe doit se rendre à l'étranger. Il en va ainsi qu'il s'agisse d'un orchestre, d'une troupe de théâtre ou de ballet. C'est l'espoir qui sous-tend ce mandat double, compte tenu d'une décision qu'avaient pris les artistes qui avaient conseillé le Centre lors de sa création.

Selon le rapport Massey, un festival artistique devrait se dérouler à Ottawa une fois par an en été, les artistes étant présents dans leur capitale nationale. La question s'est posée de savoir où il faudrait les installer. L'idée initiale remonte donc à cette époque, selon moi. Puis, au début des années 60, avec l'Alliance des arts de la Capitale nationale et le retour de Pologne de M. Southam, qui y avait été notre ambassadeur, et avec aussi les prochaines célébrations du centenaire, cette idée a abouti à la création du Centre national des Arts.

Le Centre national des Arts n'est pas simplement une structure concrète, mais aussi un concept. Vous avez beaucoup parlé avec les représentants syndicaux à qui vous avez demandé si ce genre de chose se produit de la même façon ailleurs. La réponse à cette question, en ce qui concerne le Centre des Arts, sera pratiquement toujours négative, car le CNA est un organisme différent des autres. Par conséquent, ne soyez pas trop surpris si vous découvrez que l'Orchestre symphonique de Montréal ne fonctionne pas comme celui du CNA, parce qu'il fait partie d'une organisation de nature différente. Il est bien sûr possible de se demander si ce qui se passe est valable ou non, mais il ne faut pas nécessairement appliquer au CNA une règle qui s'applique à un orchestre privé.

Permettez-moi de vous donner un exemple précis qui m'est venu à l'esprit en écoutant les témoins précédents. Il est urgent que les artistes du Centre national des Arts aient grosso modo les mêmes conditions de travail que leurs collègues de Montréal et de Toronto. Autrement, avec le temps, certains partiront et la qualité diminuera. Mais les vrais problèmes se posent surtout en ce qui concerne les chefs d'orchestre. Le marché étant ce qu'il est, et le public amateur de musique étant comme tout le monde, lorsqu'il achète un billet, ce qui l'attire, ce sont les stars... Mais les stars coûtent très cher. Si vous voulez acheter des spectacles de cette qualité, il vous faudra payer un prix qu'un organisme gouvernemental ne pourra pas se permettre. Il ne faut pas oublier la nature de l'orchestre du CNA en jugeant des activités, des programmes, des politiques et des structures.

Le président: Nous avons des vedettes au Canada. Tout le monde les reconnaît. Qu'il s'agisse de professionnels ou non, pensez-vous que nous utilisons le Centre national des Arts pour assurer suffisamment leur promotion?

[Text]

• 1630

Mr. MacSween: The answer is yes. If I may, I will just give you a bit of a reason for that. If you are running the National Arts Centre, one of the things you must keep your eye on is your market. You have to sell tickets. Whatever national aspirations you may have and I may have and the programmers may have, the guy with a \$20 ticket in his hand may not share those views.

Let me give you an example. There are a number of very good ethnic dance companies around Canada. A democratic approach to the programming of an arts centre would say that we will line them up and bring them through, one a month. That is equitable. They are good, they are worthy. The problem is that they probably will be playing to relatively empty houses. This does nothing for the organization, the artists coming in, and does nothing for the budget of the National Arts Centre, politically. Certainly the Auditor General would not take a very positive view of this.

So what seems sensible may not be realizable, simply because ultimately you are dealing with one basic given, the market. You have to sell the tickets. I do not know whether that responds to your question.

The Chairman: I think it does.

Mrs. Anderson: We have been talking about the tours. Certainly as *The Phantom* comes in, as it has been suggested, they are looking at a 10-week tour. I have heard from people here that this is going to hurt the subscription support, that it is a dangerous thing to do at that time of the year. But that is not the only question. I am wondering how long were the tours that you used to send out to the east and to the west.

Mr. MacSween: There are two things with regard to the length of the tour that you must bear in mind. Assume that you have a market that you could tour forever. You do have people with families and children, so there is a practical limitation on how much you could expect an orchestra to sit on a bus to travel the highways and byways of Canada.

Secondly, there is the point of view of musical excellence. With members of the orchestra sitting around here, I would hate to suggest that at any time they would be anything less than perfect. But to put them on a bus and run them for 6, 8, 10, 12 weeks on the road, do not be surprised if the quality of the work they are giving may not be exactly what it was on day one, when they started out. This being said, three- and four-week tours, something in that order, was reasonable.

The question of Frank Sinatra arose. The Arts Centre has always had a vital, vibrant, and active variety program. Sinatra is out of the question. You cannot present him in that hall. When I say Sinatra, I mean the Sinatras of this world.

You used to be able to present Bill Cosby. Whether or not you still can today, I am not sure, economically. The price would have to be so high. You cannot subsidize Bill Cosby. You have to pay the costs from the show, out of your box office. To do that, the tickets may be so high that the market simply will not respond.

[Translation]

M. MacSween: Oui. Permettez-moi de vous expliquer pourquoi. Si vous dirigez le Centre national des Arts, vous devez tenir compte de votre marché. Vous devez vendre des billets. La personne qui a acheté un billet de 20\$ ne partage pas nécessairement vos aspirations nationales, les miennes ou celles des responsables des programmes.

Je vais vous donner un exemple. Il existe un certain nombre de très bonnes troupes de danse ethnique au Canada. Établir des programmes de façon démocratique pour le Centre consisterait à présenter chacune de ces troupes, une par mois, ce qui serait juste, car elles sont toutes bonnes. La difficulté, c'est que vous vous produirez probablement devant des salles relativement vides. Ce n'est bon ni pour l'organisation, ni pour les artistes qui viennent au Centre ni pour le budget du Centre national des Arts d'un point de vue politique. Le vérificateur général ne considérerait certainement pas cela d'un bon oeil.

Ce qui semble donc raisonnable n'est peut-être pas réalisable, car finalement, on est confronté à une réalité, celle du marché. Il faut vendre des billets. Je ne sais pas si je réponds à votre question.

Le président: Oui.

Mme Anderson: Nous avons parlé des tournées. Avec la venue du *Fantôme de l'Opéra* on a dit que les tournées dureraient 10 semaines. Certains ont dit ici que cela nuirait aux abonnements, que ce serait une initiative risquée à cette époque de l'année. Mais ce n'est pas la seule question qui se pose. J'aimerais savoir combien de temps dureraient les tournées que vous organisiez dans l'Est et dans l'Ouest.

M. MacSween: Il faut tenir compte de deux choses à propos de la durée des tournées. Supposez que le marché vous permette de faire des tournées continues. Les gens ont une famille et des enfants, et il y a donc une limite au temps qu'un orchestre peut passer assis dans un autobus à parcourir les grands-routes et les chemins du Canada.

Une autre question se pose aussi, celle de l'excellence musicale. Des membres de l'orchestre étant présents, ici, je ne voudrais surtout pas dire que la qualité n'est pas toujours parfaite. Mais si les membres de l'orchestre voyagent en autobus pendant six à 12 semaines, il ne faut pas s'étonner si la qualité de leur travail n'est peut-être pas exactement ce qu'elle était le premier jour de leur tournée. Cela dit, des tournées de trois ou quatre semaines, par exemple, sont raisonnables.

La question de Frank Sinatra s'est posée. Le Centre des Arts a toujours eu un excellent programme de variétés, mais il n'est pas question de faire venir Sinatra. C'est impossible. En parlant de lui, je parle des grandes stars.

Il était autrefois possible de présenter Bill Cosby. Je ne suis pas sûr qu'on puisse se le permettre aujourd'hui, économiquement parlant. Le prix serait trop élevé. Il est impossible de subventionner Bill Cosby. Les coûts du spectacle doivent être payés à même les recettes tirées de la vente des billets. Mais le prix de ces derniers pourrait être si élevé que les gens préféreront ne pas venir.

[Texte]

These are very delicate decisions. You pay people with experience and talent to do this sort of job. They do it very well. But the Arts Centre has constantly attended to what might be referred to as "popular entertainment".

We have had *A Chorus Line*, *Sweeney Todd*, Nana Mouskouri. Except for those out of our range, all of the great popular artists have appeared at the Arts Centre, and continue to do so. In that sense, the Arts Centre ought not to be perceived as in any way elitist. It really is working hard—or has in the past, at least—in that area.

There is a lot of talk about 10 weeks. What is wrong with this proposal, as I have heard, is that there are two interruptions of programming. The first interruption I believe was for five weeks in season A. Four of those weeks are in order to build the set for the commercial tour. I am told this; you can find out for yourselves. I would be delighted to be proven wrong. There is to be one week of performance during those first five weeks. After the tour takes place, it is coming back; there will be interruption for another ten weeks.

• 1635

Of course *Phantom of the Opera* ought to appear at the NAC, but not at that price. Either shorten the period it runs or bring it in a time that is outside the NAC season. This is not a rule against phantoms; let us just not make the orchestra the phantom of the opera.

Mrs. Anderson: I am not sure whether it was the five weeks in the first year and ten weeks in the second year.

Mr. MacSween: I am not sure.

Mrs. Anderson: I do not know, but that is something that certainly would be looked into.

Judging from what you have said, you feel that if we come back in a hundred years we are going to see the orchestra still there, very much a part, which is really the mandate of the National Arts Centre Act. However, if there is restraint, which is obviously very much a part of our present years, what would you consider? Could we make the National Arts Centre an independent entity at all?

Mr. MacSween: I am a firm believer in the rectitude and wisdom of what Mr. Southam did in the first place. All of the discussions you have heard this afternoon from people who are dedicated to that orchestra are ways of solving a problem that does not face the problem.

The problem was articulated clearly by Mr. Southam. There are only two basic things the National Arts Centre needs: a board equal to the task of accepting the mandate Parliament has given it, and the money to do the job. From then on, even the most disreputable director general can be taken care of if he is off-base—if those two things are there.

When I looked at the situation in about 1982, when we were trying to encourage the government to come through with the money to keep the theatre going and to keep the opera going, I estimated that the distance between the Arts

[Traduction]

Ce sont des questions très délicates. Vous payez des gens qui ont beaucoup d'expérience et beaucoup de talent pour faire ce genre de choses, et ils le font très bien. Mais le Centre des Arts a toujours voulu présenter ce que l'on pourrait appeler des «spectacles populaires».

Nous avons eu «Chorus Line», *Sweeney Todd*, Nana Mouskouri. A l'exception de ceux qui sont beaucoup trop chers pour nous, tous les grands artistes populaires se sont produits au Centre des Arts, et ils continuent de le faire. Dans ce sens, il ne faut pas avoir l'impression que le CNA est élitiste. Il travaille vraiment beaucoup—du moins il l'a fait par le passé—dans ce domaine.

On parle beaucoup de tournées de 10 semaines. Le seul ennui, d'après ce que j'ai entendu dire, c'est qu'il faut interrompre deux fois les programmes. La première fois, pendant cinq semaines, au cours de la saison A. Or, quatre de ces cinq semaines seront consacrées aux préparatifs de la tournée commerciale. C'est ce que l'on me dit, et vous pourrez trouver vous-mêmes ce qu'il en est. Je serais très heureux de me tromper. Il doit y avoir une semaine de spectacle au cours de ces cinq premières semaines. Une fois la tournée terminée, les artistes reviennent, et il y a une interruption d'encore 10 semaines.

Il faudrait naturellement que *Le Fantôme de l'Opéra* se produise au Centre national des Arts, mais pas à ce prix. Il faudrait le présenter pendant moins longtemps, ou en dehors de la saison du CNA. Je ne suis pas contre les fantômes, mais ne faisons pas de l'orchestre le fantôme de l'opéra.

Mme Anderson: Je ne sais pas s'il s'agissait de cinq semaines la première année et de dix semaines la deuxième.

M. MacSween: Je n'en suis pas sûr.

Mme Anderson: Je ne sais pas, mais c'est certainement quelque chose qu'on va examiner.

D'après ce que vous avez dit, si nous revenons dans cent ans, l'orchestre continuera d'être ici et de faire partie du mandat du Centre national des Arts. Cependant, s'il y a des restrictions, comme c'est de toute évidence le cas en ce moment, qu'envisageriez-vous? Comment pourrait-on faire du Centre national des Arts une entité entièrement indépendante?

M. MacSween: Je suis tout à fait convaincu de la validité et du bien-fondé du système mis en place initialement par M. Southam. Cet après-midi, des gens qui défendent cet orchestre nous ont proposé toutes sortes de solutions qui ne permettent pas de résoudre le problème.

M. Southam a très bien défini le problème, justement. Pour l'essentiel, le Centre national des Arts n'a besoin que de deux choses: un conseil d'administration à la mesure du mandat que le Parlement lui a confié, et l'argent pour exécuter ce mandat. Si ces deux conditions sont remplies, peu importe que le directeur général soit à côté de la plaque. . .

Lorsque j'ai examiné la situation vers 1982, alors que nous essayions d'encourager le gouvernement à nous donner de l'argent pour nous permettre de maintenir les activités théâtrales et l'opéra, j'ai calculé que le Centre des Arts, pour

[Text]

Centre at that time and a fully functional Arts Centre was about \$3 million on a \$12-million subsidy. So percentage-wise you were looking for about a 25% growth, but the amount of money involved was only, if I may use that term in a government situation, \$3 million. In other words, the difference between a healthy organization and a struggling organization was \$3 million, and I do not think the figure would be much greater today.

You could have a full orchestra. We have not even begun to talk about what that orchestra needs in terms of recording. You may have seen coming out of the Far East in reference to the Toronto Symphony tour the extent to which time and again the Japanese critics were asking where they could get records of the orchestra. What made the current éclat of the Montreal orchestra is the fact that they have recorded and won significant prizes with those recordings.

When NACO tours and you cannot bring with you, through an effective international commercial distributor, a series of records, you are in trouble. Money is required for that. That orchestra should tour—

The Chairman: Did you try to do that?

Mr. MacSween: Yes, we did. I am talking about two separate things. The CBC is excellent in its radio presentation of the National Arts Centre Orchestra, and, for the matter, other orchestras in Canada. It is also quite good in its recording. What it does not have is the marketing arm. It does not market around the world in the way a CBS Masterworks does.

So on occasion we did what then the trader called vanity recordings, where in effect out of the Arts Centre budget you are paying about \$40,000 to get a recording with a major company that has a distribution mechanism. You do it simply so you will have something that is available when you are travelling. But if you start spending a lot of \$40,000 sums, you are in effect subsidizing a foreign major international producer. It is a serious problem.

The Chairman: We could move into that area for quite a long time.

Mrs. Gaffney: I am still concerned about the reporting to the board and how well-informed board members are as to what is happening, let us say within an orchestra. During your tenure as director general, did you feel it was your duty to keep your full board, not just necessarily the chairman of the board, as informed as possible, and what process did you use?

• 1640

The second question is what questions or comments do you feel we, this committee, should put before the NAC board and their director general and the present chair when they appear before us at this committee hearing?

Mr. MacSween: About technique for communication with the board, all I can tell you is we did everything we could possibly think of. It was something for which the board at that time was thirsty and which we were very anxious to

[Translation]

être pleinement fonctionnel, aurait dû recevoir une subvention de 3 millions de dollars au lieu de 12 millions de dollars. Par conséquent, en pourcentage, il aurait fallu une augmentation d'environ 25 p. 100, ne représentant que la modeste somme si je peux me permettre cet adjectif, de 3 millions de dollars. Autrement dit, la différence entre un organisme rentable et un organisme en difficulté était de 3 millions de dollars, et je ne pense pas que ce chiffre soit beaucoup plus élevé aujourd'hui.

Il serait possible d'avoir un orchestre symphonique complet. Nous n'avons même pas commencé à parler des besoins de cet orchestre au chapitre des enregistrements. Après la tournée de l'Orchestre symphonique de Toronto en Extrême-Orient, vous avez peut-être entendu que les critiques japonais ont demandé à maintes reprises où ils pouvaient se procurer des enregistrements de cet orchestre. Ce qui a fait le succès fulgurant de l'Orchestre de Montréal, c'est qu'il a fait des enregistrements qui lui ont fait gagner des récompenses très importantes.

Lorsque l'Orchestre du CNA part en tournée sans pouvoir emporter avec lui, par l'intermédiaire d'un bon distributeur commercial international, une série d'enregistrements, il est en difficulté. Il faut de l'argent pour cela. Cet orchestre devrait faire des tournées. . .

Le président: Avez-vous essayé de faire cela?

M. MacSween: Oui. Je parle de deux choses distinctes. La Société Radio-Canada retransmet d'excellents spectacles de l'Orchestre du Centre national des Arts et d'autres orchestres du Canada, dans ses émissions de radio. Elle fait aussi d'excellents enregistrements. Mais elle ne peut pas les commercialiser. Elle n'a pas de marché international, contrairement à CBS Masterworks, par exemple.

Il nous est arrivé de faire des enregistrements à compte d'auteur, à même le budget du Centre des Arts; nous payons environ 40,000 dollars pour faire faire un enregistrement par une importante compagnie disposant d'un mécanisme de distribution. Il s'agit simplement d'avoir quelque chose de disponible pendant les tournées. Mais si on reproduit souvent cette dépense de 40,000 dollars, on finit par subventionner un grand producteur étranger. C'est un problème grave.

Le président: Nous pourrions examiner cette question pendant très longtemps.

Mme Gaffney: J'aimerais savoir encore dans quelle mesure les membres du conseil d'administration savent ce qui se passe, par exemple, au sein d'un orchestre. Lorsque vous étiez directeur général, pensiez-vous qu'il vous incombait d'informer le plus possible l'ensemble du conseil d'administration, et pas uniquement le président, et comment vous y preniez-vous?

La deuxième question est la suivante: quelles questions ou observations pensez-vous que notre comité devrait soumettre au conseil d'administration du CNA ainsi qu'à son directeur général et à son président lorsqu'ils comparaitront devant nous?

M. MacSween: Pour ce qui est de la communication avec le conseil d'administration, tout ce que je peux vous dire, c'est que nous avons fait tout ce qu'il était possible d'envisager. À l'époque, c'était quelque chose qui intéressait

[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.

[Text]

Mr. MacSween: Terrific. I will just mention that in there you will find a section on several of the questions you have discussed. On mandate interpretation, I think it is very important to distinguish between the mandate, which is the provision in the act, and its interpretation, which is the programming principles and guidelines we have been talking about.

The second question that has vexed you and vexes everybody associated with the National Arts Centre is the section I have headed "Is the NAC truly national?" Everybody who has anything to do with that organization worries about this.

There are two basic ingredients for that centre. There is the stage and there are the seats. From the point of view of the seats, it is inevitable that those seats will be filled by the immediate market, to a very high percentage. You cannot get away from it. The person in Kamloops is not going to be sitting there. The only way you can serve the person in Kamloops is through touring, recording, and broadcasting. In my view, HDTV is not the answer. Mr. Southam before me and myself afterwards struggled valiantly to get the CBC to do six to ten specials a year—one of the opera, one of the National Ballet, a special variety show. . .

• 1645

If you can succeed in getting our national broadcaster and sister cultural agency to present not only what the NAC itself is producing but also the visitors who are coming to Canada from all across the country. . . I think to a large measure you have gone about as far as you can in terms of the nationality of people sitting in the seats. If live television is done well, it is not so much the show coming to you in your living room as it is your presence at your National Arts Centre through the medium of television at the time.

On the issue of nationality, you will never make everybody in Canada equally fond of the NAC, but through broadcasting and through touring, you can go a good measure to offset.

Finally, on the last question, fund-raising in the private sector, I would invite you to look at it fairly carefully, if you would, because it is a real illusion to consider that the notion that was approved by Parliament can be significantly done through private sector funding in this community. What can be done is that support organizations that are community-based can work hard to sell tickets for things like the orchestra. This was done in the initial stages of the National Art Centre Orchestra, particularly under Evelyn Greenberg and all the people who worked with her in a great effort to sell the seats.

You must realize that when a season begins with that orchestra, there may be close to \$750,000 that you know you are throwing out the window in terms of unsold seats. If you have an effective local organization, not to raise money, but to make sure that all those seats are sold, you would have full houses and your revenues would be increased by that amount. Any specific fund raising ought to be for specials, such as a recording, a tour of the orchestra or some form of special event, but not in my view for the basic programming.

[Translation]

M. MacSween: Parfait. Je dirais simplement que vous y trouverez une partie traitant de plusieurs des questions que vous avez examinées. Quant à l'interprétation du mandat, il me paraît très important d'établir une distinction entre le mandat, prévu dans la loi, et son interprétation, c'est-à-dire les principes et les directives concernant les programmes, dont nous avons parlé.

La deuxième question qui vous préoccupe et qui préoccupe tous ceux qui s'intéressent au Centre national des Arts est la partie que j'ai intitulée «Le CNA est-il vraiment national?» Cela préoccupe ceux qui ont quelque chose à voir avec cet organisme.

Le centre est composé de deux éléments essentiels: la scène et les fauteuils. Il est essentiel que les fauteuils soient occupés par le public immédiat, dans la plus grande mesure possible. C'est indispensable. Ce ne sont pas les gens de Kamloops qui vont venir ici. La seule façon de desservir les gens de Kamloops est d'offrir des tournées, des enregistrements et des émissions. Selon moi, la TVHD n'est pas la solution. M. Southam et ensuite moi-même avons fait notre possible pour amener la société Radio-Canada à présenter six à dix émissions spéciales par an, une opéra, une du Ballet national, une de variétés. . .

Si vous pouvez réussir à amener notre organisme national de radiodiffusion qui s'occupe comme nous de questions culturelles à présenter non seulement ce que le CNA produit lui-même, mais ce que produisent aussi toutes les troupes invitées venues de tous les coins du pays. . . , dans une très grande mesure, je pense que avez fait le maximum quant aux aspirations nationales de votre public. Une bonne télévision en direct vous donne un peu l'impression que vous êtes vous-même présent au CNA.

Pour ce qui est de l'aspect national, il est impossible que tout le monde au Canada soit également attaché au CNA, mais il est possible d'améliorer la situation grâce à des émissions ainsi qu'à des tournées.

Finalement, au sujet de la dernière question, celle des campagnes de financement auprès du secteur privé, je vous invite à bien examiner ce point, car c'est une illusion que de s'imaginer que le plan qu'a approuvé le Parlement peut se réaliser vraiment grâce aux subventions du secteur privé dans cette ville. Par contre, des organismes locaux de soutien peuvent travailler fort pour vendre des billets pour l'orchestre, par exemple. C'est ce qui a été fait initialement pour l'Orchestre du Centre National des Arts, en particulier grâce à Evelyn Greenberg et à tous ceux qui ont travaillé énormément avec elle pour vendre des billets.

Sachez qu'au début d'une saison de l'orchestre, les billets non vendus peuvent représenter un manque à gagner de près de 750,000\$. Si l'on dispose d'un organisme local efficace dont le but n'est pas de recueillir des fonds mais de s'assurer que tous les billets sont vendus, l'orchestre jouera devant une salle comble et les recettes augmenteront de ce montant. Les campagnes de souscription devraient, à mon avis, viser des activités spéciales, comme un enregistrement, une tournée de l'orchestre ou une manifestation spéciale, plutôt que les spectacles habituels.

[Texte]

I just think it is terribly important that you do not entertain the notion of taking that orchestra away from the centre. Ironically what pleases the artistic community across Canada is the showcasing function in terms of the extent to which the NAC brings to their capital the various artists and companies. Basically what have stood the Arts Centre in stature, nationally and internationally, are the things that it has created; in particular the orchestra, the opera productions and the French theatre company, for example, which gets invited to attend the Edinburgh Festival.

You have this penchant in showcasing and in-house creativity represented by residential companies. Do not turn them over to anybody else. The Arts Centre will be diminished as a result.

The Chairman: In your opinion, if the orchestra stayed attached to the National Arts Centre but changed its name, which has been bandied about from time to time, calling it the National Orchestra or the National Orchestra of Canada, would you think it would be a helpful suggestion in promoting the orchestra internationally and nationally?

Mr. MacSween: Nobody has trouble identifying the orchestra in Canada with its present title. When it becomes difficult in the translation in Japan, where you have to write National Arts Centre Orchestra of Canada. It is a long, cumbersome, marketing device. To have a simple title like National Orchestra of Canada for external marketing would be a significant improvement.

The problem with the word "national" is that the moment you use it in that sense, people interpret it as some kind of seal of approval. It seems to say to a lot of people that this is recognized somehow by Canada as the best. You that have a political problem with other orchestras using it. I hope one day it will happen. I think it is the right thing. Washington has its national orchestra, and Ottawa ought have one too.

As you will see in my brief, our current Prime Minister in his congratulatory letter on the 20th birthday of the orchestra has indeed referred to it as Canada's national orchestra. Of course, the fact that I was invited to draft the letter for his signature would have relatively nothing to do with the ability of the Prime Minister.

• 1650

The Chairman: I understand. We have very much enjoyed having you, Mr. Southam and Mr. MacSween, come before us and express your candid views on a subject that is obviously of some interest to this committee and others in this room. I want to thank you on behalf of the committee for this room. I wish you all good being with us today and sharing your ideas. I wish you all good luck in your future endeavours. Keep in touch with us any time you have an interested consideration.

We are going to have a slight break. I am going to ask my colleagues and one of the assistants to have a meeting to assess where we are at, for about a minute. The Chair will call you back to this table in about five minutes, at the pound of the hammer.

• 1651

[Traduction]

Il me paraît essentiel que vous ne songiez pas à retirer cet orchestre du Centre. Ironiquement, ce qui plaît aux milieux artistiques partout au Canada, ce sont les spectacles de prestige que le CNA présente dans les différentes capitales du pays, avec de grands artistes et de bonnes troupes. Le Centre national des Arts doit avant tout sa réputation nationale et internationale à ce qu'il a créé, en particulier son orchestre, ses productions d'opéra et sa troupe de théâtre francophone, par exemple, qui a été invitée à participer au Festival d'Édimbourg.

Les troupes du CNA ont la capacité de présenter des spectacles prestigieux, où elles font preuve d'énormément de créativité. Il ne faut pas les pousser à aller ailleurs. Le Centre des Arts y perdrait de sa qualité.

Le président: Selon vous, si l'orchestre restait attaché au Centre National des Arts tout en changeant de nom, comme on l'a proposé à plusieurs reprises, et s'appelait désormais l'Orchestre national ou l'Orchestre national du Canada, cela faciliterait-il sa promotion au Canada et à l'étranger?

M. MacSween: Personne au Canada n'a de mal à identifier l'orchestre avec son nom actuel. Il y a des difficultés au Japon à cause de la traduction, parce qu'il faut écrire «Orchestre du Centre National des Arts du Canada». C'est un titre long et difficile à commercialiser. Simplifier les choses en parlant plutôt de l'Orchestre National du Canada pour le marché extérieur apporterait une amélioration sensible.

Le problème que pose le mot «national», c'est que, dès qu'on l'utilise dans ce sens, les gens y voient une sorte d'approbation et pensent nécessairement que c'est ce qu'il y a de mieux au Canada. D'autres orchestres utilisent ce terme, ce qui pose un problème d'ordre politique. J'espère que c'est ce qui se passera un jour, et je pense que c'est la meilleure solution. Washington a son orchestre national, et Ottawa devrait avoir le sien aussi.

Comme vous le verrez dans mon mémoire, notre premier ministre actuel, dans sa lettre de félicitation à l'occasion du 20^e anniversaire de l'orchestre, l'a qualifié d'orchestre national du Canada. Naturellement, le fait que j'ai été invité à rédiger la lettre qu'il devait signer n'a pratiquement rien à voir avec la compétence du premier ministre.

Le président: Je comprends. Nous sommes très heureux, monsieur Southam et monsieur MacSween, que vous soyez venus nous donner ouvertement votre avis sur un sujet qui intéresse beaucoup ce comité et les personnes présentes dans cette salle. Je vous remercie au nom du comité, d'être venus nous faire part de vos idées. Je vous souhaite bonne chance dans vos entreprises futures. N'hésitez pas à rester en contact avec nous si vous avez un avis à nous donner.

Nous allons faire une petite pause. Je vais demander à mes collègues et à l'un de nos assistants de tenir une petite réunion de quelques instants, pour faire le point de la situation. Le président vous rappellera à cette table dans cinq minutes environ, d'un coup de maillet.

[Text]

[Translation]

• 1700

The Chairman: We are resuming our meeting. We have now, I believe, the National Arts Centre Orchestra. Is that correct?

Ms Christina Lubbock (President, National Arts Centre Orchestra Association): I am from the National Arts Centre Orchestra Association.

The Chairman: Welcome to our subcommittee. I am so pleased that you would take the time to be with us and assist the committee with some of the interests and concerns you may have with respect to the National Arts Centre, its mandate, and of course the orchestra.

Ms Lubbock: Thank you very much, Mr. Chairman.

Mrs. Finestone: Mrs. Lubbock, have you anything special you want to say first, because I know. . . Well, perhaps let me put it to you this way. Can you explain the purpose, structure, and activities of the association you head?

Ms Lubbock: I would be very glad to, and thank you, Mr. Chairman.

The National Arts Centre Orchestra Association—known as NACOA, so if I slip into that acronym you will forgive me—has been in existence for as long as the orchestra: for 20 years. As Mr. MacSween mentioned, it was begun under the chairmanship or the presidency of Evelyn Greenberg. She was asked for help in filling the house, in selling subscriptions in that first season. She did a terrific job, and has carried on doing a terrific job, even though she has left the association.

The mandate of NACOA was set out to be an advocacy group for the orchestra, to be a support for it in the community—not only to promote the sale of subscriptions, but to get out into the public and draw attention to the orchestra.

Mrs. Finestone: So did you do fund-raising as well?

Ms Lubbock: No. For many years we were asked not to raise funds, because it was seen that perhaps it might jeopardize the chances for the NAC to get its full supplement from Parliament. In other words, it was felt we were not there to raise money, inasmuch as the money was forthcoming from the appropriation each year from the House of Commons.

Mrs. Finestone: In other words, a complementary private sector and public sector was not viewed with a positive sense by. . . whom? By the management?

Ms Lubbock: I was not on NACOA at that time, but I know from those who were—and several former presidents are sitting in this room—that they were asked, really, to support orchestra activities such as the work that was done with young people in the community. They were asked to really promote the sale of subscriptions, so that a full house would be there for every performance of the orchestra, and they were asked to be advocacy groups through various functions.

Le président: Nous reprenons notre réunion. Nous accueillons maintenant, si je ne me trompe pas, l'orchestre du Centre national des Arts. Est-ce exact?

Mme Christina Lubbock (présidente, Association de l'Orchestre du Centre national des Arts): Je représente l'Association de l'orchestre du Centre national des Arts.

Le président: Bienvenue à notre sous-comité. Je suis ravi que vous ayez réussi à vous libérer pour venir exposer au comité vos intérêts et vos préoccupations à l'égard du Centre national des Arts, de son mandat et, bien sûr, de l'orchestre.

Mme Lubbock: Merci beaucoup, monsieur le président.

Mme Finestone: Avez-vous quelque chose de particulier à nous dire en premier lieu, parce que je sais. . . Eh bien, présentons les choses ainsi. Pouvez-vous nous expliquer la mission, la structure et les activités de l'association que vous dirigez?

Mme Lubbock: Avec grand plaisir et je vous remercie, monsieur le président.

L'Association de l'orchestre du Centre national des Arts—aussi appelée AOCNA, vous me pardonneriez si j'utilise la forme abrégée—existe depuis aussi longtemps que l'orchestre, c'est-à-dire 20 ans. Comme l'a dit M. MacSween, elle a été créée sous la présidence d'Evelyn Greenberg. On lui a demandé de l'aide pour augmenter le nombre de spectateurs et vendre des abonnements pour la première saison. Elle a fait un travail extraordinaire et a continué à le faire, bien qu'elle ait quitté l'association.

L'association avait pour mandat de défendre les intérêts de l'orchestre, de l'appuyer au sein de la communauté—non seulement de promouvoir la vente des abonnements, mais aussi de le faire connaître du public et d'attirer l'attention sur l'orchestre.

Mme Finestone: Avez-vous également organisé des campagnes de collecte de fonds?

Mme Lubbock: Non. Pendant plusieurs années, on nous a demandé de ne pas le faire, de peur de diminuer les chances du CNA d'obtenir une pleine subvention de la part du Parlement. Autrement dit, nous n'étions pas là pour trouver de l'argent, dans la mesure où des crédits nous étaient alloués chaque année par la Chambre des communes.

Mme Finestone: Ce qui revient à dire que la participation conjointe du secteur privé et du secteur public n'était pas vue d'un très bon oeil par. . . par qui? Par la direction?

Mme Lubbock: Je ne faisais pas partie de l'AOCNA à l'époque, mais je sais d'après ce que m'ont dit ceux qui étaient là—et plusieurs anciens présidents sont assis dans cette pièce—qu'on leur avait demandé, en fait, d'encourager les activités de l'orchestre comme le travail entrepris avec les jeunes dans la communauté. On leur avait demandé de promouvoir la vente des abonnements, pour que la salle soit pleine à chaque représentation de l'orchestre, et de défendre et promouvoir les intérêts de l'orchestre dans le cadre de diverses manifestations.

[Texte]

For instance, if we held a raffle, it was not so much to raise money as it was to get out into the public and say what the money was going to be used for, and to draw attention to the fact that the orchestra members did certain things with young people, for instance, or to draw attention to the fact that the orchestra does tour across the country—to be a grassroots sort of organization on an advocacy basis.

Mrs. Finestone: So then this group of friends is composed of . . . ? What would be your membership, and do you recruit new members? How are you structured, and what is your relationship, both to the orchestra and the board?

Ms Lubbock: We have a board of directors. There are 25 on that board at the moment. We have a president, two vice-presidents—an executive, in other words—members on the board who serve to head up certain committees, and board members at large. We have a membership at large of some 540 at the moment and these people pay a fee. With those fees we do certain things like send out newsletters about what is happening in the orchestra, what we are doing, and what kinds of activities we are carrying out in support of the orchestra.

• 1705

Our reporting system is not anything more than just reporting to the director general or to the music producer on what we are doing each year and getting their blessing for it or their support for our activities.

Mrs. Finestone: So there is no fund-raising per se outside of the membership fees, is that correct?

Ms Lubbock: No, Mrs. Finestone, there is now. I perhaps misled you on that. About 10 years ago, under Don MacSween's tenure of office, he saw the need for more and more fund-raising at the level of the community. Although we were not constituted to do that in a big way and go after big corporate money, we certainly felt we would be able to go out and raise funds in the community through small ventures.

Mrs. Finestone: Did you get charitable receipt status?

Ms Lubbock: Yes, we did. We have a charitable number and our own constitution that lays out our mandate, and it just that which I have described to you. We are to serve as an advocacy group and to support the orchestra in its activities. That is not to support the orchestra in the way of money, but to support it in the way—

Mrs. Finestone: Just a minute now, please, you just told me you have a charitable status. You raise money, you give receipts. Do you turn that money over to the National Arts Centre or to the National Arts Centre Orchestra, or is it targeted funds, let us say for equipment? What do you do with the money? Is it up to you to decide what to do once you raise that money?

[Traduction]

Par exemple, si nous organisons un tirage, ce n'était pas tant pour réunir des fonds que pour éveiller l'intérêt du public et lui expliquer à quoi devait servir l'argent, pour attirer l'attention sur le fait que les membres de l'orchestre travaillaient avec des jeunes, par exemple, ou sur le fait que l'orchestre faisait une tournée dans l'ensemble du pays—être en quelque sorte une organisation de défense et de promotion au niveau de la collectivité.

Mme Finestone: Ainsi, ce groupe d'amis se compose de . . . ? Qui sont vos membres et en recrutez-vous de nouveaux? Comment êtes-vous structurés et quels sont vos rapports vis-à-vis de l'orchestre et vis-à-vis du conseil?

Mme Lubbock: Nous avons un conseil d'administration qui est actuellement composé de 25 personnes. Nous avons un président, deux vice-présidents—donc un exécutif—des membres du conseil qui dirigent certains comités et des membres ordinaires. Nous avons actuellement environ 540 membres qui paient une cotisation. Celle-ci nous permet d'envoyer des bulletins expliquant ce qui se passe à l'orchestre, ce que nous faisons, et quelles activités nous entreprenons pour appuyer l'orchestre.

Nous devons simplement faire rapport au directeur général ou au producteur musical de nos activités de chaque année, pour lesquelles nous recevons leur bénédiction ou leur appui.

Mme Finestone: Par conséquent, vous n'essayez pas de trouver des fonds en dehors de vos cotisations, n'est-ce pas?

Mme Lubbock: Non, madame Finestone maintenant les choses ont changé. Je vous ai peut-être induite en erreur. Il y a dix ans environ, alors qu'il était président, Don MacSween a estimé qu'il faudrait essayer de trouver des fonds au sein de la collectivité. Bien que nous n'étions pas structurés pour entreprendre cela à grande échelle et tenter d'obtenir l'aide des grandes entreprises, nous avons pensé qu'il nous serait possible de réunir des fonds dans la communauté grâce à de petites activités.

Mme Finestone: Avez-vous obtenu le statut d'organisation de charité?

Mme Lubbock: Oui. Nous avons un numéro d'organisation de charité et notre mandat est énoncé dans notre constitution, et celui-ci est exactement ce que je viens de vous décrire. Nous sommes un groupe de promotion chargé d'appuyer les activités de l'orchestre. Nous ne voulons pas aider l'orchestre sur le plan financier, mais l'aider. . .

Mme Finestone: Un instant, s'il vous plaît, vous venez de me dire que vous étiez considérée comme une organisation de charité. Vous réunissez des fonds, vous donnez des reçus. Remettez-vous cet argent au Centre national des Arts ou à l'orchestre du Centre national des Arts, ou ces crédits sont-ils réservés à l'achat, par exemple, de matériel? Que faites-vous de ces fonds? Est-ce à vous de décider ce que vous allez en faire une fois l'argent obtenu?

[Text]

Ms Lubbock: We set certain targets. We turn the money over to the music department because most of our money at the moment goes towards young people's programs. We supported three of those in the past, we narrowed it down to supporting two of them at the moment, because outside sponsors have been found for one of the ones we used to support.

Mrs. Finestone: That is very interesting. Do you think the National Arts Centre Orchestra would be better off if it had some degree of independence from the National Arts Centre itself? What do you think about the National Arts Centre Orchestra right now? What are the problems you see?

Ms Lubbock: My perception again is just what already has been said here today that top management has not really taken to heart the existence of this orchestra as the most valuable thing within its walls.

Mrs. Finestone: More valuable than the theatre or the dance company...?

Ms Lubbock: It is the only resident company it has, and I think the orchestra is threatened at the moment under the current administration.

Mrs. Finestone: Has your organization met with the director general or with the chairman?

Ms Lubbock: I personally asked to meet with the new chairman of the board of trustees two months after he was appointed and spoke with him. He suggested I should get rid of my current board in that they were all old women.

Mrs. Finestone: They sound charming, I am sure I am going to love them.

The Chairman: As long as they are no older than these young ladies I have here, you have no problem.

Some hon. members: Oh, oh.

Ms Lubbock: It took me nine months after the appointment of the director general and 43 phone calls to get an appointment with him, whereas in the past I had absolute access to see the previous director general, Mr. MacSween.

Mrs. Finestone: I find that extraordinarily discourteous, and this is the only comment I should be allowed to make. As someone who has been involved in the arts volunteer field in fund-raising and with a tremendous interest in promoting the arts, I find it quite amazing.

The Chairman: Can I ask a question on the basis of what you said? Are there no men involved in your association of 25?

Ms Lubbock: Yes, there are. I do not know whether they are considered old women, but there are certainly some very wonderful men who help a great deal.

The Chairman: I was in the Arts Centre not so long ago and I was approached to purchase some of these fund-raising tickets. I do not know if I am going to win a new Mazda or whatever.

Ms Lubbock: I am sorry, the raffle has already had its draw and you did not win.

[Translation]

Mme Lubbock: Nous fixons certains objectifs. Nous remettons l'argent au département de musique parce que la plupart des fonds sont actuellement consacrés aux programmes pour la jeunesse. Nous en avons parrainés trois par le passé, il nous en reste actuellement deux, parce que d'autres parrains ont été trouvés pour l'un des groupes que nous aidions auparavant.

Mme Finestone: C'est très intéressant. Pensez-vous que l'orchestre du Centre national des Arts serait dans une meilleure situation s'il jouissait d'une certaine indépendance par rapport au Centre national des Arts? Que pensez-vous de l'orchestre du Centre national des Arts actuellement? Quels sont les problèmes, d'après vous?

Mme Lubbock: Encore une fois, j'ai l'impression, comme cela a déjà été dit aujourd'hui, que l'existence de l'orchestre n'est pas ce qu'il y a de plus cher au coeur de la haute direction qui ne le considère pas comme l'élément le plus précieux dans ses murs.

Mme Finestone: Plus précieux que la troupe de théâtre ou de ballet...?

Mme Lubbock: C'est la seule troupe résidente et je crois que l'orchestre est menacé actuellement, sous l'administration actuelle.

Mme Finestone: Votre organisation a-t-elle rencontré le directeur général ou le président?

Mme Lubbock: J'ai personnellement demandé à rencontrer le nouveau président du conseil d'administration deux mois après sa nomination, et je lui ai parlé. Il m'a dit que je devrais me défaire de mon conseil d'administration actuel dont tous les membres étaient des vieilles dames.

Mme Finestone: Elles semblent charmantes, je suis sûre qu'elles vont beaucoup me plaire.

Le président: Tant qu'elles ne sont pas plus vieilles que ces jeunes dames que j'ai ici, il n'y a pas de problèmes.

Des voix: Oh, oh.

Mme Lubbock: Il m'a fallu neuf mois après la nomination du directeur général et 43 coups de téléphone pour obtenir un rendez-vous avec lui, alors qu'auparavant, j'avais libre accès au directeur général précédent, M. MacSween.

Mme Finestone: Je trouve cela extraordinairement discourtois, et je m'en tiendrai à ce seul commentaire. Comme je me suis occupée de collectes de fonds à titre bénévole dans le domaine des arts et que je m'intéresse très vivement à la promotion des arts, je n'en reviens pas.

Le président: Puis-je poser une question à la suite de ce que vous venez de dire? N'y a-t-il pas d'hommes parmi les 25 membres de votre association?

Mme Lubbock: Si, il y en a. Je ne sais pas si on les considère comme des vieilles femmes, mais il y a des hommes extraordinaires qui travaillent beaucoup.

Le président: J'étais au Centre des Arts il y a peu de temps et l'on m'a proposé d'acheter certains de ces tickets pour une campagne de collecte de fonds. Je ne sais pas si je vais gagner une Mazda neuve ou autre chose.

Mme Lubbock: Je regrette, le tirage a déjà eu lieu et vous n'avez pas gagné.

[Texte]

The Chairman: Has it?

Mrs. Finestone: You cannot give it to the piggies.

• 1710

The Chairman: I was nailed for about \$30, and I was wondering where that money was.

Ms Lubbock: But you supported something very fine, Mr. Chairman, and we made \$12,000 out of that raffle, and we are very pleased about it.

The Chairman: That is very good.

Ms Lubbock: Perhaps to get back to one of the questions raised by Mrs. Finestone, we target to the children's programs or the programs the orchestra takes part in by teaching young people in this community, and we feel that is a terribly important role for them to play and for us to support. It creates future audiences, and that carries out the initial mandate of the NAC itself in keeping a full house going in support of the orchestra.

The money we have just raised is particularly going to a program called Musicians in the Schools. This is where two and three musicians at a time or maybe singly go out to schools to teach children about the instruments and get them excited about serious music. Before the strike, the year prior to that, the orchestra members visited 102 schools in this community, and we are proud to support that kind of activity.

Mrs. Finestone: That is financed by the funds that you are raising.

Ms Lubbock: Partly, not totally.

Mrs. Finestone: You had not been approached to get together with the director general.

Ms Lubbock: That is right.

Mrs. Finestone: Have you met with the chairman? Has he come to a meeting? Have you invited him to an annual meeting or anything of that nature in two years?

Ms Lubbock: Yes. I asked if he would come to a very special meeting to tell us where he thought a volunteer organization's place should be. He came, and I am afraid it was not a very pleasant evening. It was a special membership meeting that I called especially to hear the chairman of the board of trustees speak about the future of the NAC, about HDTV, about the future of the music director. We were all confused, as everybody in the public was, and we wanted to have all these questions answered. So he came, which was very gracious of him, but he said it was one of the worst evenings he had ever put in, and I said it was not much for us either. It was not a pleasant exchange of questions and answers.

The Chairman: Let me go on to an area that I think is of very keen interest to this committee. It has been discussed here today, and it was discussed as long as 10 months ago. In fact, when I first took over the chairmanship, you will recall

[Traduction]

Le président: Ah bon?

Mme Finestone: Vous ne pouvez pas la donner aux petits cochons.

Le président: J'ai dû payer environ 30\$, et je me demandais où était cet argent.

Mme Lubbock: Mais vous avez contribué à quelque chose de très important, monsieur le président, et ce tirage-là nous a apporté 12,000\$, ce dont nous sommes très contents.

Le président: C'est très bien.

Mme Lubbock: Pour en revenir aux questions posées par M^{me} Finestone, nos fonds sont essentiellement destinés aux programmes pour enfants ou aux programmes auxquels l'orchestre participe en enseignant la musique aux jeunes de la ville, et nous estimons que c'est un rôle extrêmement important pour l'orchestre que nous devons appuyer. On prépare ainsi les auditorios futurs et ceci correspond au mandat initial du CNA même, la salle étant pleine pour les concerts de l'orchestre.

L'argent que nous venons de trouver va être consacré à un programme intitulé Musiciens dans les écoles. Deux ou trois musiciens vont ensemble ou séparément dans des écoles pour montrer les instruments aux enfants et les intéresser à la vraie musique. Avant la grève, l'année d'avant, les membres de l'orchestre se sont rendus dans 102 écoles de la ville, et nous sommes très heureux d'encourager ce genre d'activité.

Mme Finestone: Ceci est financé grâce aux fonds que vous obtenez.

Mme Lubbock: En partie, pas en totalité.

Mme Finestone: Vous n'aviez pas été contacté pour rencontrer le directeur général.

Mme Lubbock: C'est exact.

Mme Finestone: Avez-vous rencontré le président? Est-il venu à une réunion? L'avez-vous invité à une réunion annuelle ou à une rencontre de cette nature en deux ans?

Mme Lubbock: Oui. Je lui ai demandé s'il accepterait de venir à une réunion spéciale pour nous expliquer quelle devrait être, d'après lui, la place d'une organisation bénévole. Il est venu, et malheureusement, la soirée n'a pas été des plus agréables. C'était une réunion spéciale des membres que j'avais convoquée pour entendre le président du conseil d'administration parler de l'avenir du CNA, de la THD, et de l'avenir du directeur musical. La confusion était généralisée, comme pour le public, et nous voulions des réponses à toutes ces questions. Il est donc venu, ce qui était très aimable de sa part, mais il a dit que c'était l'une des pires soirées qu'il avait jamais passées, et j'ai dit qu'elle n'avait pas été très agréable pour nous non plus. L'échange de questions et de réponses n'a pas été très plaisant.

Le président: Je voudrais passer à un domaine qui intéresse très vivement ce comité. On en a parlé ici aujourd'hui et il en a déjà été discuté il y a 10 mois. En fait, vous vous souvenez peut-être que, lorsque je suis devenu

[Text]

when we examined the estimates that we talked about private financing assistance to the National Arts Centre Orchestra. Since you just had a fairly successful small venture, what about taking on a big venture for the National Arts Centre Orchestra and raising half a million dollars in a big way by the big corporations in Ottawa and across Canada, who like to have their name hung beside the national orchestra? How about taking it on in a big way to assist the orchestra and maybe meet some of its financial ends that cannot all be pulled together? Would you be interested in something like that?

Ms Lubbock: I think we would be interested in raising more than we do, Mr. Chairman, but I think we are not constituted to do that. You have already heard Mr. Southam and Mr. MacSween say that there is only one big business in town, and it is hard to get money out of corporations here.

I think I would like to just talk about what it is like to be a volunteer or what it is like to try to get a group of volunteers together right now. Do you know that this is a diminishing species? Most of the people on our board have full-time jobs. I do myself, and it is not easy to organize yourself to go after big, big money. You have to have really well organized committees to do that, and you have to have big committees to do that. You have to have professionalism in it.

I do not apologize for this at all. We are not professionals; we are volunteers who give our time and our money and our energy to support the orchestra the best way we can. If we were able to have the full co-operation of the National Arts Centre management on this, with full help, perhaps we could work something out where we could do something much bigger than we do right now.

The Chairman: I would not be selling yourself short on volunteers, because I can tell you, as sure as I am sitting here, that it is volunteers who have made some of the most famous institutions in this country alive and well with the private sector. Make no apology. I am sure your group do a very admirable job. It would seem to me, and you can correct me if I am wrong, that the work of your group should be honoured the most because you are doing it voluntarily.

Ms Lubbock: Thank you.

• 1715

The Chairman: If anybody is discouraging the work of an association trying to further the concept of a national orchestra in this country, I want to hear about it. And this committee wants to hear about it.

Ms Lubbock: We have never been invited by the director general or the chairman to come to them. We have always asked them to come to us. I have asked for meetings with them and have not had much success. I have had some; we have invited the director general to come to one of our board meetings to explain what his program for HDTV was all about. We asked him questions, and he was gracious enough to come. We thank him for that.

[Interpretation]

[Translation]

[Text]

président, quand nous avons examiné le budget, nous avons discuté du financement privé de l'orchestre du Centre national des Arts. Puisque votre dernière entreprise a assez bien réussi, pourquoi n'entreprendriez-vous pas une campagne à grande échelle pour l'orchestre du Centre national des Arts en vue de trouver un million de dollars auprès des grandes entreprises à Ottawa et dans l'ensemble du Canada, qui aimeraient que leur nom soit associé à l'orchestre national? Pourquoi ne pas faire les choses en grand pour aider l'orchestre et lui permettre de joindre les deux bouts? L'idée vous paraît-elle intéressante?

Mme Lubbock: Nous aimerions amasser davantage de fonds qu'actuellement, monsieur le président, mais nous ne sommes pas constitués pour cela. Vous avez déjà entendu M. Southam et M. MacSween dire qu'il n'y a qu'une seule grande entreprise en ville, et il est difficile, ici, d'obtenir l'argent des grandes entreprises.

Permettez-moi de dire quelques mots sur la situation des bénévoles et sur ce qu'il faut faire pour constituer actuellement un groupe de bénévoles. Saviez-vous que c'était une espèce en voie de disparition? La plupart des membres de notre conseil ont un emploi à plein temps. C'est mon cas, et il n'est pas facile de s'organiser pour obtenir de grosses sommes d'argent. Il faut des comités vraiment bien organisés pour y parvenir, et des grands comités. Il faut un certain professionnalisme.

Ne prenez pas cela pour une excuse. Nous ne sommes pas des professionnels; nous sommes des bénévoles qui consacrent leur temps, leur argent et leur énergie à aider l'orchestre au maximum. Si nous pouvions avoir la collaboration de la direction du Centre national des Arts pour cela, et toute son aide, nous serions peut-être en mesure d'aller beaucoup plus loin que nous ne le faisons pour l'instant.

Le président: Ne dénigrez pas votre travail de bénévole car je vous assure, je vous le garantis, c'est grâce à vous que l'une des plus célèbres institutions de notre pays est si bien connue et considérée du secteur privé. Vous n'avez pas d'excuse à faire. Je suis sûr que votre groupe fait un travail admirable. Il me semble, vous me le direz si je me trompe, que le travail de votre groupe devrait être d'autant plus respecté qu'il est bénévole.

Mme Lubbock: Merci.

Le président: Si quelqu'un essaie de décourager une association qui cherche à faire progresser la notion d'orchestre national dans ce pays, je veux en être informé. Et ce comité également.

Mme Lubbock: Nous n'avons jamais été invité par le directeur général ou le président à venir les voir. Nous leur avons toujours demandé de venir nous voir. J'ai demandé à les rencontrer, mais sans grand succès. J'ai réussi parfois; nous avons invité le directeur général à l'une des réunions du conseil d'administration pour expliquer son programme de THD. Nous lui avons posé des questions et il a eu l'amabilité de venir. Nous l'en remercions.

[Texte]

Since that time I have had no communication with him whatsoever, whereas in the past I was welcomed in Mr. MacSween's office any time I wanted to talk to him about anything. That is the difference. There are people in the administration who are very good to us and have helped us in many ways, but the top management I think does not think much of us.

I am grateful for your remarks, Mr. Chairman, to the contrary, that you think that we should have support and should be thought of highly. We are not, for instance, ever included in invitations to certain receptions that are put on for musicians. You would think that some representation from the volunteer group who support the orchestra would be invited. Sorry, that is a small matter, but—

The Chairman: Well, do not feel too bad; I do not know if we are included in those receptions either.

Mrs. Gaffney: Mrs. Lubbock, it is nice to see you here. I have asked several of the witnesses questions with regard to the relationship between your organization and their board. I want to follow along that line of reasoning with you, too. Do you feel that you have access to the board, that if you have a problem within your organization you can readily take it to the board? Did you have that access under the previous administration?

For instance, do the members of the National Arts Centre Board attend your performances? Are they readily familiar with the performances of the National Arts Centre Orchestra? Do they always attend when they are in town? Do you have access to the boardroom? What types of privileges do you have as a board within the National Arts Centre?

Ms Lubbock: I would like to answer that last one first, if I may, Mrs. Gaffney.

Mrs. Gaffney: Sure.

Ms Lubbock: We have no place in the National Arts Centre to put our hat down. Just in the last nine months we were told that we cannot use the boardroom any longer, and we had been using it for twenty years. But that is not to say that we have not been allowed to have the Fountain Room if it is available, or a rehearsal hall if it is available. We have had to be quite creative in finding places to meet.

As to our relationship with the board of trustees, I do not think we have ever had one in the past, and we do not have any direct connection with them at all. Therefore, I cannot answer your other question as to whether the members of the board of trustees attend the concerts or not.

One of the things we used to do in order to promote the orchestra was to hold post-concert receptions and invite certain musicians from the orchestra as well as the guest artists and the guest conductors. We were asked to terminate doing that. We were not given a very strong reason except that it was a little awkward for some of the people in the administration to have to drive the visiting artists to the homes we had found that would give these receptions.

To our mind this was a pity, because these receptions gave a chance for people in the community not only to meet more of our orchestra members and the guest artists, but also to do some more promotional work for the orchestra and to

[Traduction]

Depuis lors, je n'ai eu aucun contact avec lui, alors qu'auparavant, j'étais toujours la bienvenue dans le bureau de M. MacSween si je voulais l'entretenir de quelque chose. C'est cela la différence. Certains membres de l'administration ont été très coopératifs à notre égard et nous ont beaucoup aidés, mais je ne crois pas que la haute direction ait une très haute opinion de nous.

Je vous remercie, monsieur le président, de vous indigner et de dire que nous devons être aidés et bien considérés. Par exemple, nous ne sommes même pas invités à certaines des réceptions organisées pour les musiciens. On aurait pu penser que des membres du groupe de bénévoles aidant l'orchestre allaient être invités. Excusez-moi, c'est une question mineure, mais...

Le président: Oh, ne vous inquiétez pas trop; je ne crois pas que nous soyons invités à ces réceptions non plus.

Mme Gaffney: Madame Lubbock, je suis heureuse de vous voir ici. J'ai posé des questions à plusieurs des témoins au sujet des rapports entre votre organisation et leur conseil. Je veux poursuivre avec vous sur ce sujet. Avez-vous accès au conseil, pouvez-vous lui soumettre rapidement les problèmes de votre organisation? Cette possibilité existait-elle avec l'administration précédente?

Par exemple, les membres du conseil du Centre national des Arts assistent-ils à vos concerts? Connaissent-ils déjà les activités de l'orchestre du Centre national des Arts? Viennent-ils toujours aux représentations quand ils sont en ville? Avez-vous accès à la salle du conseil? Quel type de privilège donne-t-on à votre conseil au sein du Centre national des Arts?

Mme Lubbock: J'aimerais répondre tout d'abord à la dernière question, si vous me le permettez, madame Gaffney.

Mme Gaffney: Allez-y.

Mme Lubbock: Il n'y a pas de place pour nous au Centre national des Arts. Au cours des neuf derniers mois, nous avons appris que nous ne pouvions plus utiliser la salle du conseil, ce que nous faisons depuis 20 ans. Cela ne veut pas dire que l'on ne nous a pas permis d'utiliser la *Fountain Room* si elle est disponible, ou une salle de répétition libre. Nous avons dû être très créatifs pour trouver des lieux de réunion.

Pour ce qui est d'une relation avec le conseil d'administration, nous n'en avons jamais vraiment eu autrefois, et nous n'avons aucun lien direct avec lui. Par conséquent, je ne peux pas répondre à votre question pour vous dire si les membres du conseil d'administration n'assistent pas aux concerts.

Auparavant, pour promouvoir l'orchestre, nous organisions des réceptions après le concert et nous invitions certains musiciens ainsi que les artistes et les chefs d'orchestre invités. On nous a demandé de mettre fin à cela. Aucune raison très claire n'a été donnée si ce n'est qu'il était un peu gênant pour certains des membres de l'administration de devoir conduire les artistes invités dans les maisons que nous avions trouvées pour y tenir ces réceptions.

Nous l'avons beaucoup déploré, parce que ces réceptions permettaient aux membres de la communauté non seulement de rencontrer un plus grand nombre de membres de l'orchestre et d'artistes invités, mais aussi de faire davantage

[Text]

sell more seats. It is awfully good to go into the home of someone of some influence in Ottawa society and introduce them to orchestra members and visiting artists, and spread the word that the orchestra is wonderful and that they should buy subscriptions to their concerts.

We are a committed group of people. We want to do as much as we can for the promotion of this orchestra, and this is another thing that has been cut off. That is another sort of privilege that has been denied us.

• 1720

Mrs. Gaffney: Thank you.

Mrs. Anderson: Welcome, Mrs. Lubbock. Do you think the National Arts Centre Orchestra should be independent of the National Arts Centre?

Ms Lubbock: Mrs. Anderson, I do not think I am in the position to answer that, because as volunteers we do not have any say, nor I think should we in that kind of decision. I think we all have our own private opinions, but as a group of volunteers supporting the orchestra, I think it is a little out of our realm.

Mrs. Anderson: Yes, I can understand that. Do you have any questions or comments that you feel we should put before the National Arts Centre board or the management?

Ms Lubbock: I have not given this much thought, but I think in terms of volunteerism, and I think that is really why I have been invited to appear today, you might ask them just what role they see for a volunteer organization supporting the orchestra. Is a volunteer's role strictly fund-raising? Or is a volunteer's role for promotion or advocacy in the community?

Mrs. Anderson: Fine. Thank you.

The Chairman: Thank you. Do we have any other short questions for our guest? I would ask them to be brief, because we would like to bring in the other witness. I think you have been most helpful.

Mrs. Finestone: I just want to say that I hope you will be back in the boardroom when we get finished with our report.

Ms Lubbock: Thank you very much. Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you very much for being with us. We appreciate it very much.

We will now call on Ms Waddell to come to the table. Welcome to the subcommittee, Ms Waddell. We always like to hear from persons such as yourself, who have taken a distinctly keen interest in the activities of the National Arts Centre. Maybe you could introduce what activities you are interested in specifically, any light you can shed on the policy of the National Arts Centre. Perhaps you could briefly outline your involvement, and then we may ask some questions of you.

Ms Liz Waddell (Individual Presentation): Thank you very much, Mr. Chairman. As most of the people in the room are aware, I have been enormously interested in the arts in Canada and in this capital city of Canada. I lived in

[Translation]

de promotion pour l'orchestre et de vendre davantage de places. C'est fantastique d'aller chez quelqu'un d'influent dans la société d'Ottawa pour lui présenter des membres de l'orchestre et des artistes en visite, et expliquer que l'orchestre est extraordinaire et qu'il faut s'abonner aux concerts.

Notre groupe est très dévoué à sa cause. Nous voulons faire notre maximum pour assurer la promotion de cet orchestre et c'est encore une activité qui a été supprimée. C'est encore un privilège que l'on nous a enlevé.

Mme Gaffney: Merci.

Mme Anderson: Bienvenue, madame Lubbock. Pensez-vous que l'orchestre du Centre national des Arts devrait être indépendant du Centre national des Arts?

Mme Lubbock: Je ne crois pas être en mesure de répondre à cela, parce qu'en tant que bénévoles nous n'avons pas notre mot à dire à cet égard et nous n'avons pas à prendre part à ce genre de décision. Nous avons tous notre opinion personnelle mais je ne crois pas que ce soit vraiment du ressort de notre groupe de bénévoles destiné à aider l'orchestre.

Mme Anderson: Oui, je comprends. Souhaitez-vous que nous posions certaines questions ou que nous fassions certains commentaires au conseil ou à la direction du Centre national des Arts?

Mme Lubbock: Je n'y ai pas beaucoup réfléchi mais, pour ce qui est du bénévolat, et c'est en fait pour cela que j'ai été invitée à comparaître aujourd'hui, vous pourriez leur demander quel rôle ils voudraient donner à l'organisation bénévole encourageant l'orchestre. Le rôle des bénévoles doit-il se limiter à la collecte de fonds? Ou doit-il porter également sur la promotion ou la défense des intérêts de l'orchestre dans la communauté?

Mme Anderson: Très bien. Je vous remercie.

Le président: Merci. A-t-on encore quelques questions à poser à notre invitée? Je vous demanderai d'être bref, parce que je voudrais faire venir l'autre témoin. Votre aide nous a été très précieuse.

Mme Finestone: Je dirai simplement que j'espère que vous pourrez utiliser à nouveau la salle du conseil lorsque nous aurons terminé notre rapport.

Mme Lubbock: Merci beaucoup. Merci, monsieur le président.

Le président: Merci beaucoup d'être venue. Nous vous en sommes très reconnaissants.

Nous allons maintenant demander à M^{me} Waddell de s'approcher de la table. Bienvenue au sous-comité, madame Waddell. Nous aimons toujours avoir l'avis de personnes comme vous, qui s'intéressent de très près aux activités du Centre national des Arts. Vous pourriez peut-être nous dire quelles sont les activités qui vous intéressent particulièrement et nous faire quelques commentaires sur la politique du Centre national des Arts. Vous pourriez nous décrire rapidement vos activités et nous vous poserons ensuite quelques questions.

Mme Liz Waddell (présentation individuelle): Merci beaucoup, monsieur le président. Comme la plupart des personnes présentes dans la salle le savent, je me suis beaucoup intéressée aux arts au Canada et dans notre

[Texte]

this city prior to the coming of the National Arts Centre. I knew its first chairman of the board and I have known subsequent chairmen and subsequent directors general, up to the present time, and I know the present ones too.

The National Arts Centre has given to this country a pinnacle of excellence, something to focus the very best of our attentions on, something to make Canadians stand up and be very proud. They need take second seat to no one internationally. We are a very capable country. We are also a very talented country. We have artists in this country who are regarded world-wide as stars in their own right, and the National Arts Centre has helped to create an even stronger understanding of those stars.

As well, I do believe the National Arts Centre has created in this national capital community a ripple effect through its ability to establish music schools, fine teachers, fine community-based orchestras, fine community-based dance groups, theatre groups, and all of those fabulous things. I think the National Arts Centre is very young. It is going through a period of enormous strife right now. It is almost like a child growing up. It arrives into its teenage years and it has had some struggles. It arrives just prior to its—what I used to call “the coming of age”—21st year, and it seems to have, I believe, gotten into bad company. I think perhaps we can go on once we get it back on the road out of bad company and we can look at the next 20 years in total relevance.

• 1725

I also believe that the people who work in the artistic end of the Arts Centre are superb. I am well known to be quite outspoken on behalf of the arts. I have worked both in the corporate world to sponsor the arts and I have worked on the *pro bono* side of developing and raising money for the arts. I probably speak too loudly, do I?

Mrs. Finestone: We do not have that much time, and I know that you and I—

Ms Waddell: All right, I will stop. You know where I come from. You know why I am here. Shoot with your questions.

The Chairman: Geoff, did you want to ask a question?

Mr. Scott (Hamilton—Wentworth): I know exactly where Mrs. Waddell comes from and I think I would leave it to the members of the committee first.

The Chairman: That is fine. We will start with Mrs. Finestone.

Mrs. Finestone: Okay. I want to thank you for making that formal presentation. It is very thoughtful, and I know it comes from someone who is involved and knowledgeable. For that, I appreciate your approach.

You and I have spoken a number of times on the telephone and we have shared some concerns about financing and fund-raising. I wonder if you could share with this committee in a very candid way some of the concerns you might have about sponsorship and approach to sponsors.

[Traduction]

capitale canadienne. J'habitais cette ville avant la création du Centre national des Arts. J'ai connu le premier président du conseil ainsi que les présidents et les directeurs généraux qui ont suivi, jusqu'à l'heure actuelle où je les connais également.

Le Centre national des Arts a été pour notre pays un sommet d'excellence, un établissement méritant toute notre attention, un objet de fierté et d'orgueil pour les Canadiens. Il n'a rien à envier à quiconque à l'échelle internationale. Nous sommes un pays de premier ordre. Nous avons également beaucoup de talents dans notre pays. Nous avons des artistes qui sont considérés mondialement comme de grandes stars et le Centre national des Arts a permis de faire encore mieux connaître ces grandes vedettes.

En outre, le Centre national des arts a étendu son influence dans toute la capitale nationale grâce à l'établissement d'écoles de musique, la venue de professeurs éminents, la création d'orchestres, de troupes de ballet et de théâtre de grande qualité, au niveau local, et tout ce qui s'ensuit. Je crois que le Centre national des Arts est très jeune. Il traverse actuellement une période de turbulence. C'est un peu comme un enfant qui grandit. Il arrive à l'adolescence et doit résoudre ses conflits. Il approche de—ce que j'appelais «la majorité»—son 21^e anniversaire, et il semble avoir de mauvaises relations. Je crois qu'il sera possible de continuer comme avant, lorsqu'on l'aura remis sur le droit chemin, loin des mauvaises influences, et nous pouvons envisager les 20 prochaines années avec sérénité.

Je crois également que tous ceux qui travaillent dans le domaine artistique au Centre des Arts sont excellents. Je suis connu pour mes opinions franches au sujet des arts. J'ai aussi défendu les arts dans le milieu des entreprises et je me suis occupée bénévolement de lever des fonds pour les arts. Je suppose que je parle trop fort, non?

Mme Finestone: Nous n'avons pas beaucoup de temps, et je sais que vous et moi . . .

Mme Waddell: Très bien, je m'arrête. Vous savez d'où je viens. Vous savez pourquoi je suis là. Posez-moi vos questions.

Le président: Geoff, avez-vous une question à poser?

M. Scott (Hamilton—Wentworth): Je sais exactement ce qu'a fait auparavant M^{me} Waddell et je vais laisser parler d'abord les membres du comité.

Le président: Bien. Nous allons commencer par M^{me} Finestone.

Mme Finestone: Bien. Je voudrais vous remercier de cet exposé. Il est très réfléchi, et je sais qu'il vient de quelqu'un de très expérimenté et de très actif. Je comprends parfaitement votre point de vue.

Nous nous sommes parlé à plusieurs reprises au téléphone et nous avons discuté de financement et de campagne de fonds. Pourriez-vous présenter très franchement au comité certaines de vos préoccupations au sujet des parrainages et de la façon d'approcher les parrains.

[Text]

Ms Waddell: I will not re-do some of the opinions that have come forward, but I am very much in line with the opinion shared by Gordon Robertson and Mitchell Sharp that you can create the kind of safety and security for the orchestra and you can independently fund it in that way so that you have the ability to use the best of the government moneys, and ante into it the most powerful of corporate moneys.

That being said, my experience with it was early in 1988. Soon after the new chairman was announced he and I had lunch for a specific undertaking, and that was because I had a corporate client who was willing to put some money into the Arts Centre. But they wanted to do it specifically to the orchestra, probably because they knew I was enormously aware of the orchestra, understanding of the orchestra and very proud of the orchestra, and that was the only resident company they really saw an angle for. Fine.

To make it very brief, they were turned off because the chairman of the board suggested the moneys offered should not go to the orchestra but should go to HDTV. So my group... their money was not turned down, but their enthusiasm for supporting the Arts Centre was turned off because it was a major telecommunications company and they simply did not feel that HDTV belonged inside the Arts Centre.

The second time I had anything to do with it was... I have knowledge of and a very great regard for a woman by the name of Belle Shenkman. Belle Shenkman's is the difference between success and failure as a touring group that goes from this country into England, or to the continent. It is not so much just the money she manages to put forward to sponsor or to help the artistic groups, it is equally the profile development and the support. Belle Shenkman is a wonderful Canadian who happens to be living in London and who rattles enough sabres to get External Affairs on board, Canada House on board, and a few royals. That helps Canadian culture internationally a great deal, and I feel it was a great mistake that she was turned down by the current director general.

Mrs. Finestone: Turned down in what sense, please?

Ms Waddell: She offered her help. I simply could not believe it when she told me personally that she had her offer of help turned down. She could not believe it either.

• 1730

Mrs. Finestone: So am I to presume from this that there was not much co-operation, or was it a lack of understanding in the face of a new mandate?

Ms Waddell: I believe it still sits within the mandate that the resident company should tour. So that part of the mandate is not new. That is old. As far as I know, it is very expensive to tour, and any dollar you can ante into the process would be well worth having. There were no enormous strings attached, and Belle is very good.

Now, I cannot speak for the other side. I think you would have to ask them.

[Translation]

Mme Waddell: Je ne vais pas répéter certains avis qui ont été présentés, mais je partage assez l'opinion de Gordon Robertson et de Mitchell Sharp, selon lesquels il est possible de donner une certaine sécurité à l'orchestre et de le financer ainsi indépendamment, de façon à pouvoir utiliser au mieux les crédits gouvernementaux tout en faisant appel aux fonds des entreprises.

Cela dit, j'ai fait cette expérience en 1988. Peu après l'annonce de la nomination du nouveau président, j'ai déjeuné avec lui à une occasion bien précise, parce qu'une société cliente était disposée à investir de l'argent dans le Centre des Arts. Mais elle voulait que ce soit pour l'orchestre, sans doute parce que l'on savait que j'attachais beaucoup d'importance à l'orchestre et que j'en étais très fière, et parce que c'était le seul groupe résidant jugé intéressant. Bien.

En bref, la proposition a été refusée parce que le président du Conseil a estimé que les fonds proposés ne devraient pas être consacrés à l'orchestre, mais à la THD. Donc, mon groupe... L'argent n'a pas été refusé, mais c'est l'enthousiasme envers le Centre des Arts qui a un peu diminué parce que c'était une grande société de télécommunications selon laquelle la télévision à haute définition n'entraînait pas dans le domaine du Centre des Arts.

La deuxième fois que j'ai eu l'occasion de m'en occuper... Je connais bien et je respecte beaucoup une femme appelée Belle Shenkman. C'est elle qui assure la réussite d'une tournée du Canada en Angleterre ou sur le continent. Ce n'est pas tant grâce à l'argent qu'elle réussit à obtenir pour encourager ou aider les groupes artistiques, c'est aussi pour le profil qu'elle met l'appui qu'elle fournit. Belle Shenkman est une Canadienne extraordinaire qui habite à Londres et fait assez de bruit pour attirer la participation des Affaires extérieures, de *Canada House* et de quelques membres de la famille royale. Ceci est très utile pour l'image internationale de la culture canadienne, et je trouve que le directeur général actuel a commis une grave erreur en la refusant.

Mme Finestone: La refusant dans quel sens, je vous prie?

Mme Waddell: Elle a proposé son aide. Je n'arrivais pas à la croire lorsqu'elle m'a dit personnellement que sa proposition avait été refusée. Elle n'arrivait pas à le croire non plus.

Mme Finestone: Faut-il en déduire qu'il n'y a pas eu beaucoup de coopération, ou est-ce en raison d'un malentendu dû au nouveau mandat?

Mme Waddell: Je crois que le mandat actuel prévoit toujours une tournée de la troupe résidente. Cette partie-là du mandat n'est donc pas nouvelle. C'est ancien. D'après ce que je sais, les tournées coûtent très cher, et on essaie de se procurer tous les fonds disponibles pour les effectuer. Les conditions n'étaient pas excessives, et Belle fait un excellent travail.

Je ne peux pas donner le point de vue de l'autre côté. Il faudrait poser la question à qui de droit.

[Texte]

Mrs. Finestone: Are you aware of some funding that was offered by a large banking institution that also had some trouble? I know we have not discussed this, but I wondered if you had heard anything about some large funds being offered and the desire to have those funds channelled other than into the orchestra? Rather, this was not for the orchestra, it was for dance, I think.

Ms Waddell: I am aware of it, and I believe it was recorded in the fall of 1989 or maybe in the summer of 1989 in *The Globe and Mail*, under the byline of Stephen Godfrey. I also believe that the girl who was responsible for doing that is no longer an employee of the centre.

Mrs. Finestone: As a matter of fact, I am pretty sure we addressed that issue in our hearing. That was the Royal Bank. It was the only hearing we held with the National Arts Centre in the last three years.

Well, I thank you very much. I do not have any other questions. But I would like to know from you if there are any changes you would like to recommend or questions we ought to ask of the board or of management.

Ms Waddell: If I were to ask a question of the management, I think I would have to ask that if it is a centre of the lively performing arts, why are the art forms and the disciplines and the artists at odds with management, and why do we seem to be hearing more and more reports of—I assume they are right, because they quote the current director general—money going into technologies? The money has to come from somewhere; I am not sure where, and I would like to know. Is it coming out of the pockets of the lively arts and going into the development of technology? If so, then I would suggest that the mandate should be looked at insofar as it is being followed. I think the mandate says for the development and encouragement of the performing arts. I know it does.

Mrs. Finestone: Do you think there are fewer people going to the Arts Centre than before? Do you feel the subscription pace is being eroded? Is there any particular sense you might have that these things are happening? I get the sense from some of the things we have had as answers of a very positive, active, vital centre, with a wonderful dance program coming up—expensive, I am told by some people, but anyway a wonderful dance program—good theatre, but some concern about the artistic content of the concert series. I wonder, do you have the same sense?

What we are trying to do is give an enlightened report, and it is from people like yourself who live here and sense the centre that we are going to get that information.

Ms Waddell: I think you also heard, though, from the dance group that the dance comes into the centre. It is a very vibrant dance community here, and it comes in to the centre. It is not a resident company. The only resident company left is the orchestra.

Mrs. Finestone: I know that, Mrs. Waddell. That is not the point. The point is that dance is on the program and you have dance being presented. I am not asking about the other part right now. I understand what you are saying.

[Traduction]

Mme Finestone: Savez-vous si des fonds ont été proposés par une grande institution bancaire qui a également eu des difficultés? Je sais que nous n'en avons pas parlé, mais je me demandais si vous aviez entendu parler d'une organisation qui aurait proposé des sommes considérables et que l'on aurait pas voulu consacrer à l'orchestre? En fait, là, ce n'était pas pour l'orchestre, c'était pour le ballet, je crois.

Mme Waddell: Je suis au courant et je crois que cela a été relaté à l'automne ou au printemps de 1989 dans le *Globe and Mail*, par Stephen Godfrey. Je crois également que la personne responsable de cela n'est plus employée au centre.

Mme Finestone: En fait, je suis sûre que nous avons abordé cette question au cours de notre audience. C'était la Banque royale. C'est la seule réunion que nous ayons eue avec le Centre national des arts au cours des trois dernières années.

Eh bien, je vous remercie. Je n'ai pas d'autres questions. Mais j'aimerais que vous nous disiez quels sont les changements que nous devrions recommander ou les questions que nous devrions poser au conseil ou à la direction.

Mme Waddell: Si je devais poser une question à la direction, je demanderais pourquoi, si ce centre doit être consacré aux arts du spectacle, pourquoi il y a des conflits entre, d'un côté, la direction et, de l'autre, les formes et disciplines artistiques et les artistes, pourquoi on entend dire de plus en plus—et je suppose que c'est exact, car on cite le directeur général actuel—que les fonds sont consacrés à de nouvelles technologies? L'argent doit venir de quelque part; je ne sais pas d'où et j'aimerais le savoir. Vient-il du porte-feuille des arts de la scène pour être consacré au développement de la technologie? Si oui, je crois qu'il faudrait déterminer dans quelle mesure le mandat est respecté. Le mandat porte sur le développement et l'encouragement des arts du spectacle. J'en suis sûre.

Mme Finestone: Pensez-vous qu'il y ait moins de spectateurs qu'avant au Centre des arts? Le nombre d'abonnements diminue-t-il? Avez-vous cette impression? D'après les réponses que nous avons eues, le centre semble très positif, très actif et vivant, un excellent programme de ballet est prévu—coûteux, me dit-on, mais semble-t-il excellent—du bon théâtre, mais on semble se poser des questions sur la valeur artistique de la série de concerts. Je me demande si vous avez la même impression?

Nous essayons de préparer un rapport éclairé, et c'est grâce à des gens comme vous qui habitent ici et connaissent le centre que nous pourrions avoir ce genre de renseignements.

Mme Waddell: Cependant, je crois que le groupe s'occupant de la danse vous a également dit que le centre était de plus en plus actif dans ce domaine. Le monde de la danse est extrêmement vivant ici, et il converge vers le centre. Ce n'est pas une troupe résidente. L'orchestre est la seule troupe résidente qui reste.

Mme Finestone: Je sais, madame. Là n'est pas la question. La danse est au programme, et l'on présente des ballets. Je ne parle pas de l'autre partie pour le moment. Je comprends ce que vous voulez dire.

[Text]

If you are just an ordinary person looking in the newspaper, looking for a subscription series or something you want to attend, I do not know that you are paying much attention to whether it is an in-house production or someone who is on tour, just as long as they are going to be performing in the field of cultural arts that you happen to like. Whether it is modern dance or traditional dance is a different matter.

The complaints we have heard is the audience base has been reduced, that there are fewer people going. But that is not what we sense in some of the responses and the graphs we have seen. What is your sense in this regard?

• 1735

Ms Waddell: I believe the dance community is very receptive to what is being programmed at the centre. But I think the audience response to what is going on with the orchestra is outright fear of losing what they have already had and that the orchestra is being eroded.

You will always find that the size of audiences will fall after a strike, then you must go out of your way to super-promote and super-engage that communication with the audience that brings them back into the house. That was necessary and was never done following the strike. It remained almost as if the orchestra did not matter. In fact, it was almost as if, in the event the orchestra had not returned, that was fine with the National Arts Centre.

The Chairman: I will just address something you said a little earlier on. We will keep it fairly brief. You indicated that you were in a position to bring in a corporate sponsor for the orchestra. Are you prepared to tell us approximately what figure they were prepared to bring in the form of financing?

Ms Waddell: The figures had not been completely worked out and were based on a growth pattern on a three-year and possibly a five-year basis, so that one of the concerts would grow, and the end result, perhaps looking five years ahead, would be the inspiration for a festival, supported by the private sector.

The Chairman: Could I help you along? Could the figure have approached \$50,000 or \$100,000?

Ms Waddell: The initial program would have been in the nature of \$80,000. The second would have doubled that figure, and the third year would have—depending on—but they would not be the only sponsor, but would act as a catalyst for other sponsors to join them on the private sector enterprise in order to accomplish this type of objective.

The Chairman: So because the approach did not meet the criteria decided on by management, an amount in excess of \$100,000 worth of revenue to the National Arts Centre Orchestra has been lost.

Did you discuss this matter with management or with the committee? What process was involved in trying to get this group of private sector corporations to sponsor the orchestra? Be as brief as you can.

Ms Waddell: The initial meeting was with the chairman of the board. The original program was worked out with the music department and looked as if it was going ahead. Then it was interrupted by a meeting with the chairman of the

[Translation]

Pour quelqu'un d'ordinaire qui regarde dans le journal, qui désire s'abonner ou assister à quelque chose, je ne crois pas que le fait que ce soit une production interne ou la représentation d'une troupe en tournée fasse une grande différence du moment qu'il s'agit d'arts du spectacle. L'opposition entre la danse moderne et la danse traditionnelle est une autre question.

Les plaintes que nous avons entendues sortent sur le nombre de spectateurs, qui aurait diminué. Mais ce n'est pas le sens que nous donnons à certaines réponses et aux graphiques que nous avons vus. Qu'est-ce que vous voulez dire?

Mme Waddell: Selon moi, le milieu de la danse accueille très bien le programme du centre. La réaction du public au sujet de l'orchestre vient de la crainte qu'il a de perdre l'acquis et de voir l'orchestre se dégrader petit à petit.

Les spectateurs sont toujours moins nombreux à la suite d'une grève. Il faut alors faire un effort de promotion particulier pour aller vraiment chercher le public. C'était nécessaire, mais on ne l'a pas fait après la grève. On agit comme si l'orchestre était sans importance. En fait, c'est comme si le Centre national des Arts n'avait pas tenu à ce que l'orchestre reprenne ses activités.

Le président: Au sujet de ce que vous avez dit un peu plus tôt, et sans trop m'étendre là-dessus, vous seriez en mesure de trouver une société commanditaire pour l'orchestre. Voulez-vous nous dire quel montant cette société envisageait de verser?

Mme Waddell: Nous n'avons pas encore de chiffre définitif; on est en train de faire des calculs en fonction de la courbe de croissance sur trois ans et peut-être même sur cinq ans. Par exemple, on donnerait de plus en plus d'importance à l'un des concerts qui, dans cinq ans, donnerait lieu à un festival parrainé par l'entreprise privée.

Le président: Puis-je faire des suggestions? Le montant serait-il de 50,000\$ ou de 100,000\$?

Mme Waddell: Le montant versé pour le premier programme serait de l'ordre de 80,000\$. Le deuxième nécessiterait deux fois cette somme et pour le troisième, selon les cas, il faudrait d'autres commanditaires, qui seraient attirés par le commanditaire original en vue d'atteindre l'objectif fixé.

Le président: Donc, comme la formule ne correspondait pas aux critères établis par l'administration, l'orchestre du Centre national des Arts a perdu plus de 100,000\$.

En avez-vous discuté avec l'administration ou le comité? Qu'a-t-on fait pour essayer de convaincre un groupe d'entreprises privés de parrainer l'orchestre? Soyez brève, s'il vous plaît.

Mme Waddell: Nous avons d'abord rencontré le président du conseil d'administration. Le Département de la musique a établi le programme original, et il semblait n'y avoir aucun problème. Puis il y a eu une réunion avec le

[Texte]

board to explain what they were interested in and the group I was with washed their hands of the idea because they did not want to get involved with HDTV. There was a subsequent meeting, in a very casual sense, with the director general and they again washed their hands of the idea because they did not want to become involved with HDTV, and the concept died.

The Chairman: In your opinion, if the same approach was made again to the National Arts Centre Orchestra to finance it on the basis in which that corporation was interested, as you first spelled out, would they reconsider assisting the orchestra financially if the management said it was all right to put the money into the orchestra?

Ms Waddell: I am not free to speak for the group I was with at that time. Some changes would have to be made.

The Chairman: With no further questions, I will have to use the chairman's prerogative, because we have a vote coming up and would like to hear from one other witness.

I would like to thank you very much, Mrs. Waddell, for being with us today, although briefly, and for sharing your obvious interest in and concern with the National Arts Centre.

Ms Waddell: Thank you very much.

The Chairman: We will now quickly call before us Celia Franca, founder of the National Ballet of Canada. Would you please come forward.

Ms Celia Franca (Founder, National Ballet of Canada): I am forward.

Mrs. Finestone: She is not a very forward lady, but she is sitting.

The Chairman: I knew you would be with us very quickly. Thank you very much. We are so pleased that you have taken the time to be with this committee this evening. Your activity and your participation are obviously well known to the arts community. We want to thank you for sharing just a few moments of your ideas and maybe some questions the committee members may have.

• 1740

If you would like to just make a little statement with respect to the National Arts Centre and any part of it, we would be happy to hear from you. We just have a few questions of you.

Ms Franca: Thank you, Mr. Chairman. I have to point out that I feel it is my duty to be here. You do not have to thank me. I thank you for inviting me. The National Arts Centre has been a big chunk of my life. I should perhaps give you—

Mrs. Finestone: Go for it!

Ms Franca: Pardon?

Mrs. Finestone: Tell us; go on, go for it!

Some hon. members: Oh, oh.

Ms Franca: I came to Canada in 1951. I have to give you a little bit of my own history. I am sorry to bore people who already know about it, but I think I probably should do that.

[Traduction]

président du conseil d'administration, qui nous a expliqué ce qui l'intéressait, et le groupe dont je faisais partie a abandonné l'idée parce qu'il ne voulait pas se mêler de la TVHD. Il y a eu par la suite une autre réunion non officielle avec le directeur général, où l'idée a encore été rejetée pour la même raison. Le projet a finalement été abandonné.

Le président: Selon vous, si l'on faisait à nouveau les mêmes démarches pour l'orchestre du Centre national des arts, croyez-vous que la société serait encore intéressée à financer l'orchestre, avec l'assentiment de l'administration?

Mme Waddell: Je ne suis pas le porte-parole du groupe qui s'en est occupé à ce moment-là. Il faudrait apporter certaines modifications.

Le président: Comme il n'y a pas d'autres questions, je vais exercer la prérogative de la présidence parce que nous devons aller voter et que nous voudrions entendre un autre témoin.

Merci beaucoup, madame Waddell, d'être venue aujourd'hui, même pour si peu de temps, afin de manifester votre intérêt pour le Centre national des Arts et d'exprimer vos préoccupations à son sujet.

Mme Waddell: Merci beaucoup.

Le président: Nous allons maintenant entendre Celia Franca, fondatrice du ballet national du Canada. Veuillez vous avancer, s'il vous plaît.

Mme Celia Franca (fondatrice, Ballet national du Canada): Mais je me suis avancée.

Mme Finestone: Pas trop peut-être, mais elle est assise.

Le président: Je savais bien que vous seriez là. Merci beaucoup. Nous sommes si heureux que vous vous soyez donné la peine de vous rendre ici ce soir. Votre participation active est évidemment bien connue dans la colonie artistique. Nous tenons à vous remercier de venir nous faire part brièvement de vos idées et de répondre peut-être à certaines questions des membres du comité.

Si vous voulez faire une brève déclaration au sujet du Centre national des Arts, nous allons vous écouter. Nous avons seulement quelques questions à vous poser.

Mme Franca: Merci, monsieur le président. Je me dois de préciser que je me fais un devoir d'être ici. Vous n'avez pas à me remercier. C'est moi qui vous remercie de m'avoir invitée. Le Centre national des Arts occupe une grande place dans ma vie. Peut-être devrais-je vous dire. . .

Mme Finestone: Ne vous gênez pas!

Mme Franca: Je vous demande pardon?

Mme Finestone: Racontez-nous, n'hésitez pas!

Des voix: Oh, oh.

Mme Franca: Je suis arrivée au Canada en 1951. Je dois absolument vous raconter un peu ma vie. Je demande à ceux qui la connaissent déjà de bien vouloir m'excuser de les importuner ainsi, mais je crois que c'est essentiel.

[Text]

I came at the invitation of some Toronto ladies you know very well. They had been approached by Canadian artists, particularly dancers, who had seen very good ballet being performed in Canada and the United States, but it was not their own. They wanted their own professional companies. They wanted to be able to earn a living in their own country at their profession. That was why I was brought to Canada and asked to contribute to help these people earn a living, and so on.

We started the National Ballet company. I had a wonderful board of directors. They were completely supportive. They were wise enough to know that it is extremely important, in fact essential, for any artistic organization—including, of course, the National Arts Centre today—to engage an expert in the field of the arts as an artistic director, working in tandem with an expert administrator.

What I am trying to say, Mr. Chairman, is that in the past, what has always been needed for our performing arts organizations is still essential today. We still need a very good, strong artistic director of the National Arts Centre working in tandem with a strong administrator. Of course, with them work various vice-presidents, if you want to put it that way. I think that is what we have lacking today.

I was working in Toronto, but became interested in working in Ottawa. A national ballet company has to tour in order to eat. We would be touring across Canada and various parts of the United States, so that we could pay our dancers the salary on Friday. We never missed.

The awful part about Ottawa, and many other cities in the country, was there was nowhere to perform. We performed in the awful Capital Cinema. That was a flea-pit. It was a horrible, horrible place. It was very difficult to maintain any... Geoff Scott, I know you are laughing. It is true, is it not?

Mr. Scott: It is true.

Ms Franca: You could not maintain any kind of a standard—

Mrs. Finestone: You could also break your ankle.

Ms Franca: —when we all wanted to have high standards of the arts in Canada. We are all working for Canada. We are still striving. So when Capital Cinema finally burned down, or whatever happened to it, I was absolutely thrilled to bits.

Some hon. members: Oh, oh.

Ms Franca: We had a fire on that stage in a ballet called *La Sylphide* with a witch's cauldron. I was the chief witch, naturally. I had a few male witches around me. We were pouring all kinds of poisons into this cauldron.

You would go "boink" and there would be a note in the orchestra and a flash; the electricians would press a button and there would be "swoosh", a flash of fire. That happened twice before one of my male dancers, who happened to be from Ottawa, told me that we were on fire, and asked me what we should do. I told him we should finish the scene.

[Translation]

Je suis venue ici à l'invitation de certaines dames de Toronto que vous connaissez très bien. Des artistes canadiens, surtout des danseurs, qui avaient vu d'excellents ballets au Canada et aux États-Unis, dans lesquels ils ne dansaient pas, s'étaient adressés à elles parce qu'ils voulaient former leur propre troupe professionnelle. Ils voulaient pouvoir gagner leur vie en dansant et ce, dans leur propre pays. Voilà pourquoi on m'a fait venir au Canada pour me demander d'aider ces gens à y gagner leur vie.

Nous avons alors formé le Ballet national avec un merveilleux conseil d'administration, qui m'appuyait entièrement. Il était assez sage pour savoir que toute organisation artistique—y compris évidemment le Centre national des Arts—doit absolument avoir un artiste comme directeur artistique pour travailler en tandem avec un administrateur chevronné.

Ce que j'essaie de vous dire, monsieur le président, c'est que ce qui était essentiel par le passé pour les organisations des arts du spectacle, le demeure encore aujourd'hui. Il faut au Centre national des Arts un solide directeur artistique travaillant en tandem avec un excellent administrateur. Évidemment, divers vice-présidents peuvent travailler avec eux si on le souhaite. Voilà ce qui nous manque maintenant.

Je travaillais donc à Toronto, mais j'ai voulu travailler aussi à Ottawa. Une troupe de ballet national doit faire des tournées pour joindre les deux bouts. Nous avons fait des tournées partout au Canada et aux États-Unis pour être capables de verser à nos danseurs leur paye hebdomadaire. Nous n'avons pas sauté une semaine.

Le pire à Ottawa, et dans bien d'autres villes canadiennes, c'est qu'il n'y avait aucune salle acceptable. Nous étions obligés de donner des représentations dans l'horrible cinéma Capital. C'était un nid à puces, un endroit vraiment horrible. C'était très difficile de pouvoir... Geoff Scott, je vous entends rire. C'est vrai, n'est-ce pas?

M. Scott: C'est vrai.

Mme Franca: On ne pouvait pas assurer un niveau...

Mme Finestone: Vous risquiez aussi de vous casser une cheville.

Mme Franca: ...alors que nous souhaitions tous atteindre les plus hautes sphères artistiques au Canada. Nous travaillons tous pour le Canada. Nous n'avons pas relâché nos efforts. Quand finalement le cinéma Capital a brûlé, ou a disparu je ne sais comment, j'étais tout à fait enchantée.

Des voix: Oh, oh.

Mme Franca: Un soir que nous dansions *La Sylphide*, le chaudron d'une sorcière a pris feu. J'étais évidemment la sorcière principale et j'étais entourée de quelques sorciers. Nous versions toutes sortes de poisons dans le chaudron.

À un moment donné, on faisait un bruit, puis il y avait une note de l'orchestre et un éclair, et les électriciens appuyaient sur un bouton pour qu'il y ait une flamme. On l'a fait deux fois avant qu'un de mes danseurs, qui était d'Ottawa, me dise que le chaudron s'était enflammé et me demande quoi faire. Je lui ai répondu qu'il fallait finir la scène.

[Texte]

Some hon. members: Oh, oh!

Ms Franca: We finished the scene. The boys, the four male dancers, wheeled this flaming cauldron off the stage into the wings. There were about six inches of space in the wings. The stagehands grabbed it and dragged it out into the back lane of the Capital Theatre. So I really was not terribly upset about the demise of what is supposed to be a heritage building—but never mind.

With our tours across the country, and doing a certain amount of pioneering—not a certain amount of pioneering work, a lot of pioneering work—finally so many people were ashamed that the capital city of Canada, of our country, did not have a decent performing house. After all, diplomats come here from all over the world, and what do you do with them? You have to take them somewhere. This is a terribly important city. It is the capital of our country.

• 1745

So when it was proposed that a national arts centre be built here, I could not have been more happy. I was invited by Mr. Hamilton Southam to sit on an advisory committee for the building of the opera house part of the centre. Of course, I was thrilled to bits to be asked. Also asked was Herman Geiger-Torel, the director of the Canadian Opera Company. I think we all did a pretty damn good job.

We found eventually that we were able to open the centre, and I am very proud of the fact that, with the national ballet company, I opened the opera house. That was in the summer of 1969. We opened it with dance, and dance has been a very important part of the National Arts Centre ever since. In the pit accompanying our ballet company were several orchestra members who became members of the National Arts Centre Orchestra later on. In fact, I think there are a couple still there, believe it or not—maybe more than a couple.

My husband was a founding member of the National Arts Centre Orchestra, and he was the principal clarinetist for 15 years. We nearly broke up our marriage, because he had to move in 1969 to Ottawa and I was still directing the National Ballet in Toronto. So we had an awful lot of commuting to do at that time.

We did not know whether the National Arts Centre Orchestra would last one year or two years, but we took a chance, and I am so glad that my husband did come here. My husband is now a professor of music at the University of Ottawa, so we are of course resident here. As soon as I was able to get away from the National Ballet, I moved to join my old man, which was really quite a good idea.

Mrs. Finestone: You were very avant-garde long before your day.

Ms Franca: We were all so enthusiastic, and we were all working so hard for the National Arts Centre to make it a really wonderful house to perform in for musicians and dancers from all over Canada. Indeed, it was a national arts centre.

The Chairman: I have to interrupt you. We are in a bit of a dilemma, and it is very unfortunate that I have to bring this to your attention, because we have not finished hearing you, and we certainly want to hear more of what you have to say.

[Traduction]

Des voix: Oh, oh!

Mme Franca: Nous avons terminé la scène, puis les quatre danseurs ont poussé le chaudron en flammes jusque dans les coulisses. Il y avait un jeu d'environ six pouces dans les coulisses. Les machinistes se sont alors emparés du chaudron et l'ont tiré jusque dans la ruelle derrière le cinéma Capital. Je n'ai donc pas vraiment regretté la disparition de ce soi-disant édifice à valeur patrimoniale.

Donc, nos tournées au Canada et tout notre travail de défrichage ont finalement amené bien des gens à avoir honte de l'absence d'une salle de spectacle convenable dans la Capitale du Canada. Après tout, où peut-on amener tous les diplomates du monde entier qui se retrouvent ici. C'est une ville très importante puisque c'est notre capitale.

Quand on a proposé la construction d'un Centre national des Arts, j'étais au septième ciel. M. Hamilton Southam m'a invitée à faire partie d'un comité consultatif sur la construction de la salle d'opéra. Cette invitation m'a transportée de joie. On a demandé la même chose à Herman Geiger-Torel, le directeur de la compagnie d'opéra canadienne. Je crois que nous avons tous fait du très bon travail.

Par la suite, nous avons appris que nous allions inaugurer le centre et je suis très fière que ce soit le Ballet national du Canada qui ait inauguré la salle d'opéra. C'était l'été de 1969. C'est avec la danse qu'on a inauguré le Centre national des Arts, et la danse y garde une très grande place. Dans la fosse de l'orchestre, il y avait alors plusieurs musiciens qui se sont par la suite joints à l'orchestre du Centre national des Arts. Je crois même qu'il en reste encore au moins deux, sinon plus.

Mon mari était un des membres fondateurs de l'orchestre du Centre national des Arts, dont il a été le premier clarinetiste pendant 15 ans. Cela a failli ruiner notre mariage d'ailleurs puisqu'il s'est établi à Ottawa en 1969, alors que je dirigeais toujours le Ballet national à Toronto. Nous faisons constamment la navette entre les deux villes.

Nous ne savions pas si l'orchestre du Centre national des Arts existerait un an seulement ou plus longtemps, mais nous avons pris le risque, et je suis très heureuse que mon mari soit venu ici. Il enseigne maintenant la musique à l'université d'Ottawa, et nous résidons tous les deux ici. Dès que j'ai pu quitter le Ballet national, j'ai déménagé pour venir rejoindre mon tendre époux; c'était une très bonne idée.

Mme Finestone: Vous étiez vraiment à l'avant-garde.

Mme Franca: Nous étions tous pleins d'enthousiasme et nous avons travaillé très fort pour que le Centre national des Arts soit une salle de spectacle magnifique pour les musiciens et les danseurs de tout le Canada. Il fallait qu'il ait une envergure vraiment nationale.

Le président: Je dois vous interrompre. Nous avons un dilemme. Il est très malheureux que je sois obligé de vous interrompre maintenant, car nous voulons vraiment entendre tout ce que vous avez à dire.

[Text]

Ms Franca: I do not have much more to say.

The Chairman: There are a few questions that I think you have brought forward, just listening to the beginnings of the National Arts Centre, which are very important to this committee. With your indulgence, if you could just wait for us for about three-quarters of an hour while we do the nation's duty and vote, we would be happy to extend our entire meeting arrangement. I do not know what kind of an inconvenience that may cause you. I would like to know if you would be prepared to get inspired by walking down Sparks Street and then come back to us—

Ms Franca: Mr. Chairman, I will be waiting right here.

The Chairman: We have a vote at exactly 6.15 p.m. On completion of that vote, this committee will return immediately to continue our discussion with you about the National Arts Centre. Thank you for assisting us. We will have a short break.

• 1749

• 1849

The Chairman: I call the subcommittee to order. Our very distinguished guest is Celia Franca, and we should like her to continue.

• 1850

I hope it was not too great an inconvenience.

Ms Franca: I completely understand, Mr. Chairman. I do not really have very much more to say, and since I do not want to waste anybody's time I will get on with it.

The previous chairman and all of us used to refer to the National Arts Centre as being a people's place. I find that it is no longer a people's place. I find that I am intimidated by the box office. It has always been a problem. One cannot understand the signs, at least I cannot. Maybe I am stupid, but I cannot understand. If they say advance, I do not know whether they are talking about people who have booked their tickets in advance and please go and pick them up, or whether they are requesting for advance people who want to book a ticket in advance. I find that is very intimidating.

The foyer used to be filled with friendly people. Now you go in there and you are just conscious of men staring you up and down and sizing you up to see if you have a—

The Chairman: Really.

Ms Franca: —bomb under your arm. It is the security I am talking about, Mr. Chairman.

The Chairman: Oh, okay.

Ms Franca: I have to give you a little light relief, you know.

The Chairman: I know. We need that some days.

Ms Franca: Of course, you cannot get in the stage door any more. You know stage doors used to be, all over the world, nice friendly places. But now they have those great big wooden doors and you cannot get in, and there are cameras looking at you. It is very intimidating. I have not been backstage except a couple of weeks ago when the National Ballet was here. I never go near the place.

[Translation]

Mme Franca: Je n'ai plus grand-chose à ajouter.

Le président: Ce que vous avez dit au sujet des débuts du Centre national des Arts est très important pour le comité. Si vous pouviez avoir l'indulgence de nous attendre quelque 45 minutes pendant que nous ferons notre devoir de députés, nous serions heureux de prolonger la séance. Je ne sais pas si cela vous dérangerait. Peut-être pourriez-vous aller faire un petit tour sur la rue Sparks en nous attendant. . .

Mme Franca: Monsieur le président, je vais vous attendre ici même.

Le président: Le vote doit avoir lieu à 18h15 précises. Dès que ce sera terminé, nous reviendrons pour poursuivre avec vous la discussion sur le Centre national des Arts. Je vous remercie de nous aider. Ce ne sera pas très long.

Le président: À l'ordre, s'il vous plaît. Nous demandons à notre éminente invitée, Celia Franca, de poursuivre.

J'espère que cela ne vous a pas causé trop de désagrément.

Mme Franca: Je comprends parfaitement la situation, monsieur le président. Je n'ai pas grand-chose à ajouter, et comme je ne veux pas vous faire perdre votre temps, je poursuis sans plus attendre.

Le précédent président du conseil d'administration et nous tous avons l'habitude de parler du Centre National des Arts comme d'un endroit populaire. Ce n'est plus le cas. Maintenant, les guichets m'intimident. Ils m'ont toujours fait problème: Les affiches sont presque incompréhensibles, du moins pour moi. Je suis peut-être stupide, mais je n'arrive pas à comprendre. Par exemple, le guichet pour les réservations anticipées s'adresse-t-il à ceux qui ont déjà fait leurs réservations et qui viennent chercher leurs billets ou à ceux qui veulent faire des réservations à l'avance. C'est assez intimidant.

Auparavant, dans le hall, il y avait des gens sympathiques. Quand on y entre maintenant, on voit tous ces hommes qui regardent des pieds à la tête pour savoir si. . .

Le président: C'est sérieux!

Mme Franca: . . .vous avez une bombe sous le bras. Je parle des services de sécurité, monsieur le président.

Le président: Ah bon!

Mme Franca: Je dois bien vous soulager un peu.

Le président: Oui, nous en avons parfois besoin.

Mme Franca: On ne peut plus passer par l'entrée des artistes. Partout dans le monde, l'entrée des artistes est un endroit accueillant. On y a maintenant installé d'énormes portes de bois qui sont fermées et des caméras vous y observent. C'est très intimidant. Je ne vais plus dans les coulisses, sauf il y a quelques semaines quand le Ballet national y était. Je n'y vais plus jamais.

[Texte]

I do not want to go in the foyer; I do not want to go backstage. It is so offputting. It is not a people's place any more. It is a frigid prison, that is what it is.

I think that visiting companies, not all of them, but some visiting companies, are having problems because they feel the management is not sensitive towards their feelings and their needs. Obviously the resident orchestra has had a terrible problem with insensitivity on the part of the management.

It seems to me that a clean sweep is necessary. We have lost very many talented, creative staff members. There are about two people left from. . . All that experience is gone. Maybe the management wanted a clean sweep and they are just getting it, and I would presume they are their own people who are going to say yes, yes-men. I should not say that, because I am not really sure, but that is the impression I get.

I want to stress the importance, and everybody knows this anyway, that television is a great medium. I did a lot of pioneering work in this country with television. However, the electronics are not going to replace live artists, ever. I think we have to remember that. I am all in favour of television, and in about 10 years' time maybe HDTV will be ready, and maybe we will be able to afford it and maybe not. But we are not ready for it at the moment, and it certainly cannot ever replace the live performer.

I cannot remember whether I was discussing this possibility with Mr. Southam or with Mr. MacSween, or both probably, but at one time we were talking about the possibility of having a small resident dance company. To me it seemed like a very good idea, not only because we would be encouraging Ottawa as a community but also because at that time we were having lovely opera festivals, and opera festivals always need dance people in their operas. Unfortunately, we did not continue the discussions on that because of the lack of funds.

I want to bring up something Liz Waddell was talking about, this wonderful lady whose name is Belle Shenkman. I am bringing it up again because I do not think the arts can ever afford to make enemies out of our friends. And I have to say Mrs. Belle Shenkman, who is a former Ottawan, is an extraordinary Canadian woman, a very talented, very go-ahead lady. When the National Ballet would perform in London and in Europe she would really line up all the supporting groups, the Royal Academy of Dance and the Cecchetti Society—I will not tell you what that is—and she would get the audiences in there. She would get Princess Anne to grace us with her presence. She would arrange for the flowers. It was always an occasion. With the National Ballet or the National Arts Centre Orchestra, always this lady was giving us the most tremendous support, and not just filling the seats but holding receptions. I cannot bear it that she has been turned down in relation to the Arts Centre Orchestra's performances in England.

• 1855

I know we are. . . But it was ever thus. There is not enough money. We are always short of funds.

[Traduction]

Je ne veux plus aller dans le hall d'entrée ni dans les coulisses parce que ce n'est pas attirant. Ce n'est plus un endroit où l'on se sent bien. C'est devenu une prison glaciale.

Certaines troupes de l'extérieur, mais pas toutes, trouvent que l'administration n'est pas sensible à leurs sentiments et à leurs besoins. L'orchestre s'est évidemment heurté lui-même à l'insensibilité de l'administration.

Je crois qu'un bon nettoyage s'impose. Nous avons perdu bien des employés de talent et créateurs. Ils ne restent que deux de. . . On a perdu tous les gens d'expérience. Peut-être l'administration a-t-elle voulu renouveler toute l'équipe pour mettre en place des bœuf-oui-oui. Je ne devrais pas dire cela, car je n'en suis pas certaine, mais c'est tout de même mon impression.

C'est vrai que la télévision est un médium extraordinaire; mais cela, tout le monde le sait. J'ai été parmi les premiers à travailler pour la télévision. Cependant, jamais l'électronique ne pourra remplacer les spectacles devant un public. Il ne faut pas l'oublier. Je suis tout à fait en faveur de la télévision et peut-être que dans dix ans la télévision à haute définition sera prête et que nous en aurons aussi les moyens; ce n'est pas certain. Nous ne sommes pas encore prêts pour une telle expérience, et jamais la télévision ne pourra remplacer un artiste en chair et en os.

Je ne me souviens plus si c'était avec M. Southam ou avec M. MacSween—c'était sans doute avec les deux—, mais j'ai déjà discuté de la possibilité de former une petite troupe de danse au CNA. Je trouve que c'est une très bonne idée non seulement parce qu'elle favoriserait les gens d'Ottawa mais aussi parce qu'il y avait à l'époque de bons festivals d'opéra et que les opéras ont toujours besoin de danseurs. Malheureusement, les discussions se sont terminées faute d'argent.

Je voudrais revenir sur ce qu'a dit Liz Waddell au sujet de cette merveilleuse dame qui s'appelle Belle Shenkman parce que les arts n'ont pas les moyens de se faire des ennemis parmi leurs amis. Je dois dire que M^{me} Belle Shenkman, anciennement d'Ottawa, est une Canadienne extraordinaire, une dame très talentueuse et très dynamique. Quand le Ballet national allait donner des représentations à Londres et en Europe, elle communiquait avec tous les groupes de soutien, la *Royal Academy of Dance*, la société Cecchetti—je ne peux vraiment pas vous dire de quoi il s'agit—et elle remplissait les salles. Elle obtenait de la princesse Anne qu'elle nous fasse la grâce de sa présence. Elle s'occupait de fleurir la salle. C'était toujours un évènement. Cette dame a apporté un soutien inconditionnel au Ballet national ou à l'orchestre du Centre national des Arts non seulement en permettant de remplir les salles, mais aussi en organisant des réceptions. Je ne supporte pas qu'on ait refusé son aide pour les représentations de l'orchestre du Centre national des Arts en Angleterre.

Je sais que nous sommes. . . Mais il en a toujours été ainsi. Nous sommes toujours à court d'argent.

[Text]

I have to make another strong point. Artists are artists, and they are very creative, but they can also be very, very practical. I do not know of any major dance company or orchestra that just runs around wasting money. We are very careful the way we spend money. Artists do not get paid enough, and for years we were all starving anyway. But we do not waste money.

I am bringing this up, Mr. Chairman, because when I see that stupid sign, which must have cost God knows how many thousands of dollars, built outside the National Arts Centre, it is not only ugly, but you cannot read it. It does not light up at night. I do not know what it is doing there, and I do not know why the money was spent on that stupid thing.

The Chairman: I guess I have never seen it because it is never lit up.

Ms Franca: Maybe it needs a little infusion of Scotch or something to light it up.

The Chairman: I do not know anything about that.

Mrs. Anderson: I noticed during your earlier little brief you had mentioned "artistic director". It was quite obvious to me there did not seem to be an appointed artistic director to the orchestra.

Ms Franca: Well, it is not only to the orchestra. We are talking about not only the orchestra but the whole National Arts Centre complex. So—in my opinion, of course—the whole complex needs a very strong artistic director with an overall vision of everything, the drama section, the dance section, the French drama, the orchestra: an overall vision and a national vision. The Arts Centre is a big employer of Canadian talent and we need somebody in that building who has this overall vision of the place, as an overall director.

Of course each different section... Obviously you cannot have a very good orchestra without a music director. The musicians would agree to that. We have a very good producer of drama in the sections. The dance section is working very well. But it is the overall complex that needs a strong artistic director, with associate directors, and a strong administrator working in tandem with the artistic director and associate administrators also. It is a big complex and no one person alone, in my opinion, can run that place. You need two strong people and they have to be able to choose their excellent staff according to the way they feel they need the support there.

Mrs. Anderson: Do you have any questions or comments you feel we should put before the NAC board or the management?

Ms Franca: No particular questions. I could just say a few words about boards in general, because I have worked with a number of boards. In my experience one can get all kinds of people sitting on a board.

Forgive me if I am being personal here, Mr. Holtmann, but I have a feeling you have learned an awful lot since you have been sitting on this particular committee.

Mrs. Finestone: I have told you, *malgré vous*.

[Translation]

Autre chose, les artistes sont des artistes, et ils sont très créateurs, mais ils peuvent aussi avoir l'esprit très pratique. Je ne connais aucune troupe de danse ni aucun orchestre d'importance qui jette l'argent par les fenêtres. Nous dépensons parcimonieusement. Les artistes ne sont pas bien rémunérés, et de toute façon, nous avons tous crevé de faim pendant des années. Les artistes ne font pas de gaspillage.

Si j'en parle, monsieur le président, c'est parce que j'y pense chaque fois que je vois cette enseigne stupide, qui a probablement coûté des milliers de dollars et qu'on a installée à l'extérieur du Centre national des Arts. Non seulement elle est laide, mais en plus elle est illisible et n'est pas illuminée la nuit. J'ignore ce qu'elle fait là et pourquoi on a dépensé de l'argent pour une chose aussi stupide.

Le président: Personnellement, je ne l'ai jamais remarquée, probablement parce qu'elle n'est pas illuminée.

Mme Franca: Peut-être qu'un peu de whisky la mettrait en lumière.

Le président: Je ne saurais dire.

Mme Anderson: Au début de votre exposé, vous avez parlé d'un directeur artistique. Je savais pertinemment qu'il n'y avait pas de directeur artistique à l'orchestre.

Mme Franca: Mais ce n'est pas seulement pour l'orchestre. C'est pour l'ensemble du Centre national des Arts. Selon moi—et c'est personnel bien sûr—il faut pour tout le centre un solide directeur artistique qui a une vision globale de tout: du théâtre, de la danse, du théâtre français, de l'orchestre; une vision à la fois globale et nationale. Le Centre national des Arts est un employeur important pour les artistes canadiens, et il y faut un directeur qui supervise l'ensemble.

Évidemment chaque section... Vous ne pouvez pas avoir un bon orchestre sans directeur musical. Les musiciens seront d'accord avec moi. Dans les deux sections théâtrales, il y a un très bon metteur en scène. Les sections vont très bien aussi à la section danse. C'est pour l'ensemble du centre qu'il faudrait un bon directeur artistique épaulé par des directeurs adjoints, et aussi un administrateur chevronné qui travaillerait en étroite collaboration avec ce directeur artistique et les administrateurs adjoints. C'est un centre très grand, qu'une personne ne peut administrer seule. Il faut deux personnes solides capables de choisir d'excellents collaborateurs suivant leurs besoins.

Mme Anderson: Y a-t-il des questions que nous devrions poser au conseil d'administration ou aux administrateurs du CNA?

Mme Franca: Non, aucune en particulier. Je peux toutefois vous dire quelques mots sur les conseils d'administration en général puisque j'ai fait partie de bon nombre d'entre eux. On y trouve toutes sortes de gens.

Vous me pardonnerez de vous désigner en particulier, monsieur Holtmann, mais j'ai l'impression que vous avez énormément appris depuis que vous êtes membre du comité.

Mme Finestone: Je vous l'avais dit, bien malgré vous.

[Texte]

The Chairman: Do not call it a board, call it a committee.

Ms Franca: All right, the committee. Sorry; forgive my mistake.

• 1900

The Chairman: No, that is quite all right.

Ms Franca: I sat for six years on the Canada Council Board of Directors, and we would of course get new board members, appointed by government, every now and again when vacancies occurred. Quite often they would know nothing at all about the arts.

At least we also had one or two artists sitting on that board and gradually the board members would become—I do not like the word “education”—more experienced and more understanding of the artists and what the public needed. I do not mind if board members are business men or women or where they are from, because if they are intelligent people, they will learn about the arts.

The Chairman: Can we go over to Mrs. Finestone?

Mrs. Finestone: I am sure you will forgive me, Ms Franca, but I must make one observation.

I would like to welcome back this evening the clerk of our committee, Norman Radford, who worked so hard to get everything into place. You just celebrated your wife’s graduation from the school of medicine, Norman. Please extend our very best wishes to her. I think you are a glutton for punishment coming back right now.

Ms Franca: That is a great interjection.

Mrs. Finestone: Believe me, it is not easy to be the clerk of these committees, particularly this committee at this particular time, and there are a few other things on the plate.

I was very interested in a number of things you said. I would like to pick up where my colleague left off, particularly with respect to artistic directors and artistic direction of the centre.

Among the second set of questions this committee submitted for clarification came the organizational chart as appendix C. It is a very interesting chart. We have a director general, Mr. DesRochers. We have an adviser to the director general. We have an assistant to the director general. We have a director of operations. We have a music producer. We have an executive producer of electronic distribution. We have a theatre producer. We have a director of finance and administration. We have a director of communications. We have a dance and special events producer. We have a variety producer and we have a director of marketing.

It just strikes me rather strange, in the particular instance of a cultural agency, that we do not have any artistic qualifications here. I am sure the music and the theatre are all people of quality. But this does not mean they had the experience necessarily, and we will investigate that further down the line.

In looking at this I just wondered, along with the director general, if the assistant to the director general should be a person of artistic background. Did you see someone who would equally share responsibility? You know the ball stops

[Traduction]

Le président: Ce n’est pas un conseil d’administration, mais un comité.

Mme Franca: C’est vrai, c’est un comité. Veuillez me pardonner cette erreur.

Le président: Voyons, il n’y a pas de quoi.

Mme Franca: J’ai siégé six ans au conseil d’administration du Conseil des arts du Canada, et de temps en temps le gouvernement nommait de nouveaux membres pour remplacer ceux dont le mandat était terminé. Bien souvent, ces gens ne connaissaient absolument rien aux arts.

Heureusement, il y avait toujours au moins un ou deux artistes présents, et les autres membres du conseil d’administration faisaient leur apprentissage et apprenaient à comprendre les artistes et les besoins du public. Que les membres des conseils d’administration soient des gens d’affaire n’a pas d’importance, pas plus que l’endroit d’où ils viennent, parce que ce sont généralement des gens intelligents qui peuvent apprendre à connaître les arts.

Le président: Pouvons-nous passer à M^{me} Finestone?

Mme Finestone: M^{me} Franca, je suis certaine que vous me pardonneriez cette intervention.

Je désire souhaiter la bienvenue au greffier de notre comité, Norman Radford, qui a travaillé très fort à l’organisation de la séance. Norman vient de célébrer le diplôme en médecine qu’a reçu sa femme. Veuillez lui transmettre nos félicitations, s’il vous plaît. Vous êtes vraiment masochiste d’être revenu si rapidement.

Mme Franca: Quelle heureuse nouvelle!

Mme Finestone: Croyez-moi, ce n’est pas facile d’être le greffier d’un de ces comités, surtout le nôtre en ce moment, et il y a encore d’autres choses en réserve.

Plusieurs de vos observations ont retenu mon attention. Je vais poursuivre dans la foulée de ma collègue, surtout en ce qui a trait aux directeurs artistiques du centre.

À la suite de la deuxième série de questions présentées par le comité afin d’obtenir des mises au point, nous avons reçu cet organigramme qu’est l’appendice C. C’est très intéressant. Il y a un directeur général, M. DesRochers, un conseiller auprès du directeur général et une adjointe. Il y a un directeur de l’exploitation, un producteur de musique, un producteur exécutif à la distribution électronique, un producteur de théâtre, un directeur des services financiers et administratifs, un directeur des communications, un producteur de danse, un producteur de variétés et une directrice du marketing.

Ce que je trouve plutôt étrange dans le cas de cet organisme culturel, c’est qu’on n’y trouve rien d’artistique. Je suis certaine que les responsables de la musique et du théâtre sont des gens compétents. Cela ne signifie toutefois pas qu’ils ont nécessairement l’expérience du domaine. Nous nous renseignerons.

En voyant cet organigramme, je me suis demandé si l’adjointe du directeur général, comme celui-ci d’ailleurs, devait être un artiste. Avez-vous en tête quelqu’un qui porterait une part égale de responsabilités? Vous savez bien

[Text]

here and you cannot have the ball stopping halfway between two people. Somewhere along the line decisions must be taken. I do not know when it ever gets to the board. It is something I would like to investigate.

Ms Franca: Certainly it is possible, Mrs. Finestone, it has happened and is still happening that artistic directors and administrators can work together.

Mrs. Finestone: I would hope so.

Ms Franca: I think it can be a shared experience. I think an administrator on his own or her own is just impossible. What are they administering? They have to have recommendations from artists if it is an arts centre. I cannot see that the National Arts Centre is ever going to improve until they get an artist at the top working with a good administrator. I think this is absolutely essential. It has to be somebody with good experience, of course, with a broad vision of every department in the Arts Centre.

Mrs. Finestone: So if I understand you correctly, you need that shared leadership at the top who have the overview both in terms of management skills, which are so key, and artistic skills. Then you need that collaborative effort at each area of discipline, whether it is theatre, dance, variety, or music. Am I reading you correctly?

Ms Franca: That is correct in my opinion, Mrs. Finestone. As I mentioned before the break, artists can be very practical.

Mrs. Finestone: Yes, they must be very practical.

Ms Franca: Yes, indeed. I think you also asked about the relationship with the board.

• 1905

Mrs. Finestone: Yes.

Ms Franca: I absolutely feel that the artistic director has to go to board meetings. I always went to board meetings. How on earth is the board really going to know what the artists are feeling and what they feel should be done for the country if they have no representation on the board?

Of course the general manager, or the administrator, or whatever you want to call him or her, must also make reports to the board. I had to make a report to my board at the National Ballet every time there was a board meeting, and if I could not be there, if I was on tour, then somebody else would have to do it.

Mrs. Finestone: I get the sense that one of the things that perhaps is underlying the malaise we have been feeling as a committee through the letters and phone calls we have received—and by the way, hundreds of petitions, which I had forgot to mention earlier; I deposited well in excess of 3,000 to 4,000 signatures... Do you think it is just a change in management style that has discombobulated and changed the atmosphere somewhat? Is it that as you learn to grow and walk in a new job you are changing your direction, or is it just some discourtesy that is seeming to block the way, or is it just lack of knowledge of what is expected? Have you some assessment?

[Translation]

que quelqu'un doit assumer la responsabilité en bout de ligne et que des décisions doivent être prises. Je ne sais pas à quel moment le conseil d'administration est mis au courant. Là aussi je vais me renseigner.

Mme Franca: Madame Finestone, les directeurs artistiques et les administrateurs sont certainement capables de travailler de concert puisque certains l'ont fait et que d'autres le font encore.

Mme Finestone: Je l'espère.

Mme Franca: Je crois que ce peut être une expérience de partage. Il est presque impossible à un administrateur d'y arriver seul. Après tout, qu'administre-t-il? S'il s'agit d'un centre artistique, il faut bien que les recommandations viennent des artistes. Je ne vois pas comment on pourra améliorer le Centre national des arts tant qu'il n'aura pas à sa tête un artiste travaillant en collaboration avec un bon administrateur. C'est tout à fait essentiel. Il faut quelqu'un qui a de l'expérience et dont la vision englobe tous les départements du CNA.

Mme Finestone: Si je comprends bien, il faut une direction à deux têtes, l'une ayant compétence en gestion et l'autre, en art. Cette coopération doit se retrouver dans chaque discipline, que ce soit le théâtre, la danse, les variétés ou la musique. Vous ai-je bien comprise?

Mme Franca: C'est tout à fait cela, madame Finestone. Comme je l'ai dit avant la pause, les artistes peuvent avoir le sens pratique.

Mme Finestone: Oui, il n'ont pas tellement le choix.

Mme Franca: En effet. Vous avez aussi demandé quel était le lien avec le conseil d'administration.

Mme Finestone: Oui.

Mme Franca: Il faut absolument que le directeur artistique assiste aux séances du conseil. J'y assistais toujours. Comment diable le conseil peut-il savoir ce que pensent les artistes et comment ils voient les choses s'ils ne sont pas représentés?

Bien sûr, le gérant général, ou l'administrateur, peu importe son titre, doit également présenter des rapports au conseil. Moi aussi, je devais présenter un rapport à mon conseil au Ballet national, chaque fois qu'il y avait une réunion. Si je ne pouvais pas y assister, si j'étais en tournée, quelqu'un d'autre devait me remplacer.

Mme Finestone: Nous avons reçu des lettres et des coups de téléphone, et soit dit en passant, des centaines de pétitions que j'ai oublié de mentionner tout à l'heure, j'ai déposé plus de 3,000 ou 4,000 signatures, et dans l'ensemble, nous avons l'impression que l'origine de ce malaise... Pensez-vous que cela soit dû uniquement à un changement de style dans l'administration, que c'est ce qui a empoisonné l'atmosphère? Est-ce que c'est dû au fait que lorsqu'on occupe un nouveau poste, on apporte forcément des changements, ou bien s'agit-il d'un manque de courtoisie, ou encore est-ce dû au fait qu'on a ignoré les désirs de chacun? Qu'en pensez-vous?

[Texte]

Ms Franca: I think the mandate has not been followed recently. As I have said, I find that the place is frigid. It always used to be a people's place. One has to remember the evolutionary process of an institution of this kind. It was fine when it first started and Mr. Southam was the general director and the chairman. He was wonderful and he did a very good job. But the institution has grown. It is bringing in more visiting companies; it is expanding; and as it expands it needs an overall artistic vision. I do not know how to say it any more than that.

Mrs. Finestone: You sat on the board of the Canada Council.

Ms Franca: Yes, for six years.

Mrs. Finestone: As members of this committee we have visited with the Canada Council and their board. We have had free access to the members of the board and certainly been very welcome to exchange with them. I am not saying that is not the case with the National Arts Centre; we have just never, I think, taken advantage or spent any time. Am I correct in my assessment?

I do not remember why we have not, but have you had the opportunity to exchange with any of the board members, who come from all parts of Canada, and from your knowledge do they see a change in the role?

Ms Franca: From my knowledge I have to say that it is practically nil, because I have never been asked to meet with the board or the management of the National Arts Centre. I know only one person who sits on the board of trustees of the National Arts Centre, and that is Joyce Zemans, because she happens to be the director of the Canada Council. I knew her when she was still working at York University. So that is why I know Joyce Zemans, but I do not know anybody else on the board.

Mrs. Finestone: As a past board member of the Canada Council, are you extended courtesies as an acknowledged leader in the field of dance? Are you invited here at the National Arts Centre when they have a well-known dance group coming in?

Ms Franca: No, I am never invited. I buy my ticket like everybody else. Sometimes I get a free ticket. I am not invited.

Mrs. Finestone: You are never invited to meet with them so there can be an exchange on the evolution of dance and change in the international world, the evolution of physical theatre, etc.?

Ms Franca: Never. I had a letter from Toronto yesterday asking me to go to Toronto to meet with the Royal Ballet, which is coming over from England—and they would pay my fare, what is more. I cannot go. But here, no, I have not.

Mrs. Finestone: Thank you very much for being so candid.

Mrs. Gaffney: I am delighted that you are here this evening and you are being very honest and very frank. Because you were honest and frank in your approach, I am going to come back with those statements you made where

[Traduction]

Mme Franca: Je pense que ces derniers temps, le mandat n'a pas été observé. Comme je l'ai dit, c'est devenu glacial. Dans le passé, c'est les gens qui comptaient le plus. Un établissement comme celui-là a derrière lui un certain passé. Au départ, quand M. Southam était président et directeur général, les choses allaient très bien. Il faisait un excellent travail, il était merveilleux. Mais l'institution a pris de l'ampleur, elle fait venir de plus en plus de compagnies de l'extérieur, elle prend de l'expansion, et justement pour cette raison, elle a besoin d'une vision artistique. Je ne vois pas tellement ce que je pourrais ajouter à cela.

Mme Finestone: Vous avez siégé au Conseil des Arts.

Mme Franca: Oui, pendant six ans.

Mme Finestone: Notre comité a rendu visite au Conseil des Arts et s'est entretenu avec son conseil d'administration. Nous pouvons communiquer librement avec les membres de ce conseil et nous avons toujours été très bien accueillis. Je ne prétends pas que ce ne soit pas le cas du Centre National des Arts, mais il se trouve que nous n'avons jamais profité de l'occasion. C'est bien cela?

Je ne sais pas pourquoi nous n'en avons pas profité, mais de votre côté, avez-vous eu l'occasion de discuter avec certains membres du conseil d'administration, des gens qui viennent de tout le Canada, et savez-vous s'ils considèrent que le rôle de cet établissement a évolué?

Mme Franca: Je dois dire que ni le conseil ni l'administration du Centre National des Arts n'ont jamais demandé à me rencontrer. Parmi les membres du conseil d'administration du Centre National des Arts, je ne connais qu'une personne, c'est Joyce Zemans, et seulement parce qu'elle est également directrice du Conseil des Arts. Je la connaissais quand elle travaillait encore à l'Université York. Voilà pourquoi je la connais, mais je ne connais personne d'autre au conseil.

Mme Finestone: Ayant été membre du Conseil des Arts vous-même, vous fait-on la courtoisie de vous considérer comme un chef de file en ce qui concerne la danse? Quand une troupe de danseurs bien connue vient au Centre National des Arts, vous invite-t-on?

Mme Franca: Non, je ne suis jamais invitée. J'achète mon billet comme tout le monde. Parfois on me donne un billet gratuit. Je ne suis pas invitée.

Mme Finestone: On ne vous invite jamais à rencontrer les membres des troupes pour discuter de l'évolution de la danse, des changements sur la scène internationale, de l'évolution des arts de la scène, etc.?

Mme Franca: Jamais. Hier, j'ai reçu une lettre de Toronto pour me demander de venir rencontrer les membres du Ballet royal, qui doit venir d'Angleterre. De plus, on offre de payer mon billet d'avion. Il se trouve que je ne pourrai pas y aller. Mais ici, jamais.

Mme Finestone: Merci beaucoup pour votre franchise.

Mme Gaffney: Je suis enchantée de cette occasion de discuter avec vous ce soir, je trouve que vous êtes très honnête et très franche. Pour cette raison, je vais revenir sur vos propos de tout à l'heure, vous avez dit que c'était un

[Text]

you said it such a frigid place, it is no fun any more, all the old staff are gone. Those statements really concern me. You just do not make a statement that it is frigid. Why do you make that statement? You must have some feeling. Tell me why it is frigid.

• 1910

Ms Franca: Because the building is just unfriendly. There are no welcoming smiles—

Mrs. Gaffney: Well, why is it more unfriendly today than it was yesterday? Was it always unfriendly?

Ms Franca: I am afraid that atmospheres come from the top, and if whoever is sitting in the management chairs—if those people are not sensitive to the needs of the public, to begin with. . . it would be lovely to have a few friendly people in that foyer when you walk in there. It would be very pleasant to have that kind of feeling, or at the stage door, or wherever.

Mrs. Gaffney: So it has not always been like this?

Ms Franca: No, it has not always been like this.

Mrs. Gaffney: How long has it been like this?

Ms Franca: Two years.

Some hon. members: Hear, hear.

Mrs. Gaffney: Thank you. I really had to extract that.

You said all the old staff is gone. Why has all the old staff gone?

Ms Franca: I really should be discussing this in camera, but I will—

Mrs. Gaffney: I am interested in your opinion.

Ms Franca: I will give you my opinion. Now I have to explain, first of all, Mr. Chairman, that I do not run around breathing down people's necks.

Mrs. Gaffney: Neither do we.

Ms Franca: I try to mind my own business, and I go to the theatre because I want to have a good time. I go to the orchestra or the ballet or whatever because I want to enjoy myself. So I cannot say it is because of this or because of that.

My guess is that while we have had some very talented people in the offices of that building, my feeling is they are frustrated—that they have not been allowed to be creative, to express themselves, and to. . . I do not know. I do not know whether I am telling the truth or not, because I do not go and ask them.

Mrs. Gaffney: No. It is your perception.

Ms Franca: So I am just perceiving this, and I am guessing, and I think that if you are in top management on the artistic or the administrative side, you have to. . . I am going to be corny now, but artists are allowed to be a bit emotional, are they not, Mr. Holtmann?

The Chairman: Usually.

[Translation]

endroit glacial, qu'on ne s'y amusait plus du tout, que tous les anciens étaient partis. Ce genre de chose m'inquiète beaucoup. Vous ne pouvez pas dire que c'est glacial sans vous expliquer, pourquoi dites-vous cela? Vous devez avoir des raisons. Dites-moi pourquoi vous trouvez que c'est glacial.

Mme Franca: Parce que l'atmosphère est devenue antipathique. Personne ne vous accueille avec le sourire. . .

Mme Gaffney: Pourquoi les gens sont-ils plus antipathiques qu'auparavant? Ont-ils toujours été antipathiques?

Mme Franca: A mon avis, ce sont les dirigeants qui sont responsables de l'atmosphère, et si pour commencer les administrateurs ne sont pas sensibles aux besoins du public. . . Ce serait merveilleux d'être accueilli par quelques sourires quand on pénètre dans le foyer. Ce serait vraiment agréable d'avoir cette impression-là, ou encore à la porte des coulisses, n'importe où.

Mme Gaffney: Cela n'a donc pas toujours été ainsi

Mme Franca: Non.

Mme Gaffney: Et depuis combien de temps cela dure-t-il?

Mme Franca: Deux ans.

Des voix: Bravo, bravo.

Mme Gaffney: Merci. Cela a été dur, mais j'ai fini par vous le faire dire.

Vous dites que les anciens sont tous partis. Pourquoi?

Mme Franca: Je pense qu'il vaudrait mieux dire ce genre de chose à huis clos, mais je. . .

Mme Gaffney: Votre opinion m'intéresse.

Mme Franca: Je vais vous donner mon opinion. Cela dit, monsieur le président, je commence par préciser que je n'ai pas l'habitude de courir après les gens pour les aiguillonner.

Mme Gaffney: Nous non plus.

Mme Franca: Je m'occupe de mes propres affaires, et quand je vais au théâtre, c'est pour me distraire. Quand je vais au concert ou au ballet, c'est parce que j'ai envie de me distraire. Je ne prétends donc pas avoir d'autres raisons que celles-là.

Personnellement, j'ai l'impression que dans les bureaux de cet immeuble il y a des gens qui ont beaucoup de talents, mais qui sont frustrés parce qu'on les empêche de donner libre cours à leur élan créateur, de s'exprimer et. . . je ne sais pas. J'ignore si je dis la vérité ou pas, parce que je ne suis pas allée leur demander.

Mme Gaffney: Non, c'est une impression que vous avez.

Mme Franca: C'est une impression, une supposition que je fais, et les gens qui appartiennent à la haute direction, artistique ou administrative, doivent. . . C'est peut-être un lieu commun, mais les artistes ont le droit d'avoir des émotions, n'est-ce-pas, Monsieur Holtmann?

Le président: Le plus souvent.

[Texte]

Ms Franca: You have to be sensitive to your staff. You have to be sensitive to your artists who are working in the building. If you are not sensitive, then the whole atmosphere becomes frigid.

I do not mean you have to be soft with the orchestra, or soft with your management staff in the different sections. You have to be a disciplinarian—you have to be strong—but you have to be able to balance everything. You have to be able to balance the discipline with the encouragement of artistic creativity, in my opinion.

Mrs. Gaffney: I will just tell a funny little story. I presented regional government's report to the Hendry task force when it was holding its hearings here in Ottawa. One of the items I mentioned as a problem with the National Arts Centre in terms of identity is that no one can find the front door. And it is true. How do you get into this place?

Ms Franca: It takes a long time to find.

The Chairman: I have been going in the back door ever since I came and looked around this place in Ottawa. I thought the cafeteria by the canal was the front door, because I found everybody sitting over there.

Ms Franca: Well, Mr. Holtmann, it is like that other rental hall—the O'Keefe Centre in Toronto.

The Chairman: Is it really?

Ms Franca: You cannot find the bathrooms; it is all so genteel.

Some hon. members: Hear, hear.

The Chairman: You have to find those rooms from time to time.

I think we have concluded our questions of interest to this committee.

I have one final question, though, and you do not even have to answer it. If in eight years, or tomorrow, you were given the chance of deciding who should be the new artistic director of the National Arts Centre, would you have a choice to contribute?

Ms Franca: I have not given that any thought. If you want me to think about it, I can probably come up with some suggestions.

There are lots of talented people in this country, but it is certainly not... I did not know until last night that this meeting was going on, because my husband and I were away for a two-week holiday—our summer vacation, believe it or not—and I came back into this awful mess, so I certainly have not considered... I did not know that anybody was thinking about changing management.

• 1915

The Chairman: It seems to me, from time to time when there is a vacancy, the people who operate our national centres should consult with the national figures like yourself to find the right people. It would seem to me if this is not done—

Ms Franca: Would that not be nice?

The Chairman: Would that not be nice?

[Traduction]

Mme Franca: Il faut être sensible aux besoins de son personnel, aux besoins des artistes qui travaillent avec vous. Sinon, c'est toute l'atmosphère qui devient glaciale.

Je ne veux pas dire qu'il faut être faible avec l'orchestre, ou faible avec le personnel administratif des diverses sections. Il faut avoir le sens de la discipline, il faut être ferme, mais en même temps, il faut pouvoir équilibrer les choses, il faut pouvoir équilibrer discipline et encouragement des dons artistiques.

Mme Gaffney: Je vais vous raconter une histoire drôle. Quand le groupe de travail Hendry tenait des audiences ici, à Ottawa, j'ai présenté le rapport régional du gouvernement. À cette occasion, j'avais mentionné, entre autres qu'il y avait un problème au Centre national des Arts, en ce sens qu'il était très difficile de trouver la porte d'entrée. Et c'est parfaitement exact. Comment fait-on pour rentrer dans cet immeuble?

Mme Franca: Il faut un certain temps pour trouver la porte.

Le président: La première fois que j'ai essayé d'y entrer, j'ai cru que la cafétéria le long du canal était la porte principale parce qu'il y avait du monde à cet endroit-là. Depuis cette époque, j'utilise toujours la porte arrière.

Mme Franca: Monsieur Holtmann, c'est comme cette autre salle de location, le centre O'Keefe de Toronto.

Le président: Vraiment?

Mme Franca: L'endroit est si discret qu'on ne trouve pas les salles de bain.

Des voix: Bravo, bravo.

Le président: Parfois, il faut absolument les trouver.

Je crois que les questions qui intéressaient le comité ont maintenant été posées.

J'en ai pourtant une dernière, et vous n'êtes même pas tenue d'y répondre. Si dans huit ans d'ici, ou demain matin, on vous demandait de nommer un nouveau directeur artistique pour le Centre national des Arts, quel serait votre choix?

Mme Franca: Je n'y ai pas réfléchi, mais si vous voulez que le fasse, je pourrais probablement vous faire des suggestions.

Il y a au Canada des quantités de gens qui ont beaucoup de talents, mais ce n'est certainement pas... Jusqu'à hier soir, je ne savais même pas que cette séance aurait lieu parce que mon mari et moi revenons de deux semaines de vacances, ce sont nos vacances d'été, croyez-le ou pas; j'ai été, à mon arrivée, mise au courant de cette situation catastrophique, ce qui ne m'a pas donné le temps... Je n'avais aucune idée que l'on songeait à changer de direction.

Le président: Il me semble que lorsqu'il y a de temps en temps un poste à pourvoir, les responsables devraient consulter des célébrités nationales comme vous pour essayer de trouver les meilleurs candidats. Il me semble que, ce faisant...

Mme Franca: Ne serait-ce pas magnifique?

Le président: Magnifique?

[Text]

Ms Franca: Yes.

The Chairman: Maybe we can consider some of these suggestions as to who ought to help decide who that national figure should be, with respect to the National Arts Centre.

Mrs. Finestone: Start drawing up the list.

Ms Franca: Oh, all right.

The Chairman: Thank you very much for being with us this evening.

Ms Franca: Thank you for your patience.

The Chairman: Your being with us has helped us immensely.

I now call forward the Professional Association of Canadian Theatres, Canadian Association of Professional Dance, Canadian Association of Artists Managers, and the Canadian Arts Presenters Association.

I would like to first of all thank you so much for accepting the invitation to assist this committee in looking at interests, concerns, with respect to the National Arts Centre and its mandate.

Catherine Smalley is the Executive Director, Professional Association of Canadian Theatres; Bill Riske of the Royal Winnipeg Ballet is representing the Canadian Association of Professional Dance Organizations; Barbara Scales is with the Canadian Association of Artists Managers; and Peter Feldman is with the Canadian Arts Presenters Association.

Ms Catherine Smalley (Executive Director, Professional Association of Canadian Theatres): I will speak fairly briefly, because I imagine there may be some discussion here with my colleagues. My perspective comes largely from the work of the theatre department. I am happy to come here today and tell you that the theatre department is held in quite high regard by the theatre community in the country, and we believe, given the resources they have, they do quite an integral job of supporting the mandate of the National Arts Centre from coast to coast.

They do that in several ways. As a commissioner and a co-producer, they make work possible, particularly for smaller companies; as a presenter, they give companies the opportunity to come to the nation's capital to play in a prestigious facility like the NAC. I think we all are concerned about the pressure the organization is under from a financial point of view. That is a pressure that all of my members are familiar with, unfortunately, and it causes difficult decisions to have to be made.

We would be concerned if decisions were taken which made the theatre department less able to function than it already is. Given the fact that its level of subsidy from the centre, as I understand it, has not changed substantially in about ten years, we think it really does an extraordinary job of putting an incredible variety of Canadian content from coast to coast on the stage of the NAC. It functions in a very important way as a support and adviser and a nurturer of Canadian theatrical work off stage, if I could put it that way.

[Translation]

Mme Franca: Oui.

Le président: Peut-être pourrions-nous suggérer à ces gens-là de consulter certaines personnes avant de choisir les dirigeants du Centre national des Arts.

Mme Finestone: Commencez à dresser une liste.

Mme Franca: Oh, parfait.

Le président: Merci beaucoup d'être venue, ce soir.

Mme Franca: Merci de votre patience.

Le président: Vous nous avez énormément aidés.

J'invite l'Association professionnelle des théâtres canadiens, l'Association canadienne des organisations professionnelles de la danse, l'Association canadienne de direction d'artistes et la *Canadian Arts Presenters Association* à s'approcher.

Merci à tous d'avoir accepté cette invitation à aider notre comité à examiner la question du Centre national des Arts et son mandat.

Catherine Smalley est directrice générale de l'Association professionnelle des théâtres canadiens; Bill Riske, du Ballet royal de Winnipeg représente l'Association canadienne des organisations professionnelles de la danse; Barbara Scales représente l'Association canadienne de direction d'artistes et Peter Feldman, la *Canadian Arts Presenters Association*.

Mme Catherine Smalley (directrice générale, Association professionnelle des théâtres canadiens): Je serai assez brève, car je suppose que nous pourrions rediscuter ensuite d'un certain nombre de choses. Je vais vous présenter essentiellement le point de vue du département du théâtre. Avec plaisir je puis vous dire que celui-ci est très bien considéré par tout le milieu théâtral canadien, et nous estimons qu'étant donné les ressources disponibles, il s'acquitte extrêmement bien de sa fonction dans le cadre du mandat national du Centre national des Arts.

Il le fait de plusieurs façons. En commandant et en coproduisant des oeuvres, il permet à certains de travailler, en particulier aux petites troupes; en les présentant, il donne aux troupes la possibilité de venir à la capitale nationale se produire au Centre national des Arts, centre prestigieux s'il en est. Nous nous préoccupons tous des difficultés financières que rencontre le CNA. Tous les membres de notre association les connaissent, malheureusement, et cela oblige quelquefois à prendre des décisions difficiles.

Nous regretterions que l'on prenne des décisions qui empêchent le département du théâtre de moins bien fonctionner. Étant donné que les subventions qu'il reçoit du centre, n'ont, si ne m'abuse, pas beaucoup changé depuis environ dix ans, nous pensons qu'il réussit extraordinairement bien à présenter une variété incroyable d'oeuvres canadiennes de tous les coins du pays sur la scène du Centre national des Arts. Il fait également fonction de soutien, de conseiller et formateur pour le théâtre canadien hors scène, si je puis m'exprimer ainsi.

[Texte]

• 1920

Ms Barbara Scales (President, Canadian Association of Artists Managers): The Canadian Association of Artists Managers is an association of over 20 managers of mostly Canadian artists across Canada. Most of my members are concerned with music and classical music, although we represent artists in all fields—in dance and theatre as well. We have a wide range of experience in interacting with the National Arts Centre and all of its departments.

I polled several of the members of my organization before coming here to see what their concerns were regarding the National Arts Centre. For the most part, they were the same. There was a concern for never neglecting the principle of live performance, and that live performance should absolutely be the primary concern of the National Arts Centre.

There was a concern for a sense of national breadth being maintained in the presentations of the National Arts Centre. There was a concern that the National Arts Centre have a form of outreach to the entire country and go in some way beyond Ottawa.

This brings me to one of the many contradictions we come up against in talking about the National Arts Centre, which I will come back to—the problem of outreach.

There was a concern that there is not enough young Canadian talent, particularly in music, being presented at the National Arts Centre. Many of my colleagues, as well as myself, have been told and have been made aware of the fact that the budget for music for the chamber music series—any series in music, it seems to us, although we do not have programs for all the series at the Arts Centre in the coming season—has been eaten up by the orchestra and that there is no more money to present musicians in a significant number.

Most of the chamber music presented at the Arts Centre, or will be, seems to be made up—and it is a very honourable thing to do—of members of the orchestra in smaller chamber ensembles. This is a very noble thing to do. Many orchestras do this kind of thing. The sense that the National Arts Centre has a mandate to young musicians or to seasoned musicians from across Canada and also from around the world to be a major showcase seems to have been neglected. Certainly aside from orchestral performances we are concerned about the diminution in music presentation on the part of the National Arts Centre.

We are concerned also that the Arts Centre continue, insofar as it does, and do more commissioning of Canadian creators in all fields in music, in dance and in theatre. As agents who represent creators of all sorts from across this country, we feel the Arts Centre plays a vital role. It must continue to play and should be encouraged to play the role of commissioner. It should be a centre for cross-fertilization for meetings of artists from different corners of this country, perhaps to work on productions together.

[Traduction]

Mme Barbara Scales (présidente, Association canadienne de direction d'artistes): L'Association canadienne de direction d'artistes est une association de plus de 20 directeurs d'artistes, essentiellement canadiens, de tout le Canada. La plupart des membres que je représente sont dans les secteurs de la musique et de la musique classique, bien que nous représentions des artistes dans tous les domaines—notamment dans ceux de la danse et du théâtre. Nous avons des contacts très variés avec le Centre national des Arts et avec tous ses départements.

J'ai interrogé plusieurs membres de notre organisme avant de venir afin de leur demander leur point de vue sur le Centre national des Arts. Pour la plupart, ces points de vue se recoupent. Ils souhaitent que l'on ne néglige jamais le principe des spectacles sur scène et insistent pour que cela demeure le principal objectif du Centre national des Arts.

Ils voudraient, d'autre part, que l'on maintienne dans les spectacles présentés au Centre national des Arts une dimension nationale. Ils souhaitent également qu'il s'ouvre à l'ensemble du pays et dépasse en quelque sorte Ottawa.

Cela m'amène à l'une des nombreuses contradictions auxquelles on se heurte quand on parle du Centre national des Arts, et j'y reviendrai; c'est le problème du dépassement de ses limites géographiques.

On estime en effet que le Centre national des Arts ne présente pas suffisamment de jeunes talents canadiens, en particulier en musique. Beaucoup de mes collègues et moi-même nous sommes fait dire que le budget de la musique prévu pour la série de musique de chambre—comme pour toutes les séries de musique, me semble-t-il, bien que nous n'ayons pas les programmes pour toutes les séries de la saison prochaine—a été absorbé par l'orchestre et qu'il n'y a plus d'argent pour présenter beaucoup de musiciens.

La plus grande partie de la musique de chambre qui a été—ou qui sera—présentée au Centre national des Arts l'est—et c'est tout à fait honorable—par des membres de l'Orchestre se constituant en plus petits ensembles. C'est tout à fait noble. Beaucoup d'orchestres le font. Toutefois, on semble avoir oublié que le Centre national des Arts a un mandat envers les jeunes musiciens et les musiciens chevronnés de tout le Canada et du monde entier. En plus des concerts de l'orchestre, nous nous inquiétons de la diminution d'oeuvres musicales présentées par le Centre national des Arts.

Nous souhaitons, d'autre part, que le Centre national des Arts continue à commander des oeuvres aux créateurs canadiens dans tous les domaines de la musique, de la danse et du théâtre. Nous aimerions qu'il en commande davantage. Nous représentons des créateurs de tout genre et de tous les coins du pays et nous estimons que le Centre national des Arts joue un rôle vital dans ce domaine. Il doit continuer à le jouer. Ce devrait être un centre d'échange et de rencontre pour les artistes de tous les coins du pays, qui pourraient peut-être même collaborer à certaines productions.

[Text]

The National Arts Centre should be a centre for new opera in the sense of art forms that mix and meet the combinations of music and dance theatre, with composers from Vancouver, choreographers from Montreal, librettists from Toronto, etc. It should be the centre for meeting; it should be a creative mixing pot. There should be some kind of place that ideally, in meeting its mandate, could be bringing this kind of cultural dynamism, which it does to some extent and is very satisfying, but the sense is that it is flagging. It is certainly something that we are aware of.

• 1925

The contradiction that seems to be very sensitive to us in particular is that while we feel it is very important that the National Arts Centre—in this case I am going to speak particularly about the orchestra. First of all, a good proportion of its repertoire should be or could be Canadian music. It is obviously a prime orchestra for performing Canadian music, and it does so on tour. It should continue to do so and should continue to commission.

Second, it should also be a showcase for young Canadian artists, or in cases where there can be more than one soloist in a program, perhaps a mixing of a foreign and a Canadian artist. I know this has been done in the past by orchestra directors at the Arts Centre. It gives opportunities to young Canadian artists to work with seasoned and significant international artists.

It is important that the National Arts Centre Orchestra tour, but this is the contradiction that we suffer here. The National Arts Centre Orchestra, when it does tour, tours with subsidies which are either real or hidden. This means that when it tours it amounts to a kind of cultural dumping in the marketplace. This has been a source of frustration to many of my colleagues who have been touring competitive cultural products, if you will, in the same marketplace and finding that the National Arts Centre Orchestra is selling itself to a community in northern Ontario for less than a string quartet from Toronto, for instance, can sell itself in northern Ontario. This is a problem.

At the same time, we want the want the Arts Centre Orchestra to represent the best, to take chances, to present Canadian music, and do things which are perhaps not necessarily commercially viable at face value. At the same time, we want them to be competitive in the marketplace and to be doing what we perceive as dumping. This situation has improved in the past few years but we still see it as a threat in terms of the fairness of the touring market.

The other kind of outreach, other than touring, that seems to be so obvious is the question of television. In general, my colleagues and myself feel it is very important that the media—television and radio are very important. The Metropolitan Opera has been bathing us in wonderful sound for so many years, thanks to Texaco, but there is no reason why the National Arts Centre should not also be providing live from the National Arts Centre broadcasts on radio which are done by CBC radio, but perhaps more obviously the National Arts Centre on a regular basis, with its own program, certainly on television.

[Translation]

Le Centre national des Arts devrait être un centre d'opéra nouveau eu ce sens qu'il devrait mettre en oeuvre des formes d'art faisant appel à la musique et au théâtre de danse avec des compositeurs de Vancouver, des chorégraphes de Montréal, des librettistes de Toronto, etc. Ce devrait être un centre de rencontre, un centre de brassage d'idées. Ce devrait être un endroit qui idéalement, dans l'accomplissement de son mandat, suscite ce dynamisme culturel que nous lui connaissons dans une certaine mesure, mais dont nous avons l'impression qu'il s'atténue. Nous en sommes très conscients.

Il y a une contradiction qui me paraît particulièrement aiguë, même si nous pensons qu'il est très important pour le Centre national des Arts. . . dans ce cas précis, je vais parler plus spécialement de l'orchestre. D'abord, une bonne partie de son répertoire devrait ou pourrait être consacrée à la musique canadienne. Il s'agit de toute évidence d'un orchestre particulièrement bien placé pour exécuter de la musique canadienne, ce qu'il fait d'ailleurs en tournée. Il devrait continuer à le faire et à commander des oeuvres.

Deuxièmement, il devrait aussi servir de vitrine à de jeunes artistes canadiens; lorsqu'il y a plusieurs solistes dans un programme, il pourrait associer un artiste étranger et un canadien. Les directeurs de l'orchestre l'ont déjà fait au Centre des Arts. Cela donne à de jeunes Canadiens l'occasion de travailler avec des artistes internationaux expérimentés.

L'orchestre du Centre national des Arts doit faire des tournées, mais là se trouve une contradiction de taille. Lorsqu'il fait des tournées, l'orchestre du Centre national des Arts reçoit des subventions réelles ou cachées. Cela veut dire que lorsqu'il effectue une tournée, il fait une sorte de dumping culturel. Cela constitue une source de frustration pour nombre de mes collègues qui présentent en tournée des produits culturels concurrentiels, si vous voulez, sur le même marché et qui constatent que l'orchestre du Centre national des Arts se vend à une localité du nord de l'Ontario à un prix inférieur à celui, par exemple, d'un quatuor à cordes de Toronto. Voilà le problème.

En même temps, nous voulons que l'orchestre du Centre national des Arts représente ce qu'il y a de mieux, qu'il prenne des risques, présente de la musique canadienne, et fasse des choses qui ne sont pas nécessairement directement rentables sur le plan commercial. Nous voulons aussi qu'il soit compétitif sur le marché et qu'il fasse ce qui nous paraît être du dumping. Il y a eu des progrès ces dernières années, mais cela nous paraît toujours menacer l'équité sur le marché des tournée artistiques.

Pour atteindre l'extérieur autrement que par les tournées, il y a évidemment la télévision. En général, mes collègues et moi-même sentons l'importance des médias de la télévision et de la radio. Le Metropolitan Opera nous régale de sa merveilleuse musique depuis tant d'années, grâce à Texaco, mais rien n'empêche le Centre national des Arts de présenter également des diffusions en direct depuis le Centre national des Arts à la radio de Radio-Canada et bien évidemment à la télévision.

[Texte]

Some of my colleagues felt that it would be desirable for any initiative in television to be done in collaboration with the CBC, as obvious structures for broadcasting are already in place in this country. Others felt it would be reasonable for the Arts Centre to take its own initiative. But all of my colleagues felt that no attempts at developing broadcasting should be made until the Arts Centre had really developed or redeveloped its programming, again to represent more fully the wider range of Canadian talent that it seems to be neglecting at this point, particularly in music. Before talking about broadcasting, the programming should be strengthened and made more representative of the vast talent of Canadian artists.

The Chairman: You have had a fairly in-depth discussion in a short time with some of your colleagues about the subject-matter and we do appreciate—

Mrs. Finestone: Twelve major points, Mr. Chairman.

• 1930

The Chairman: We do appreciate the interest you have taken. We will move on to Mr. Feldman.

Mr. Peter Feldman (Executive Director, Canadian Arts Presenters Association): Thank you, Mr. Chairman. I would like to thank the committee for the invitation to address you this evening.

I am the Executive Director of the Canadian Arts Presenters Association, and for purposes of discussion, "presenter" defines someone who presents performing arts attractions on tour in their local communities. We have a membership of over 100, consisting of facilities and presenting organizations from St. John's to Victoria to Whitehorse.

Mrs. Finestone: Are you the Donald K. Donald of the Ottawa region?

Mr. Feldman: Hardly. The association is not a booker on its own. We are a vehicle for communication and information between our membership. We have members who are presenters. We have members who are business affiliate members, such as Barbara's company and other artist management companies, as well as the three major ballets and many other artistic companies in this country.

I have two sets of comments really; one is official and one is personal. The official comments, because of who I am and where I sit when I work, have to do with the National Arts Centre as a presenter. The National Arts Centre has been a member of CAPACOA virtually since its inception, and I am happy to say that all of the programming departments of the centre have been very active in the association.

The NAC, to my mind, has to fulfil its mandate through two functions, as a producer and a presenter. As a producer, in the department of theatre, we see activity via co-productions with regional theatres around the country. We see original productions that are mounted with only the NAC as the producing company, such as last year's successful *Breaking the Code*. The dance department is a co-producer of new work; for example, the recent creation by La La La Human Steps called *New Demons*. In music, we have obviously the National Arts Centre Orchestra and the ensembles that are part of that orchestra and spin off from it.

[Traduction]

Certains de mes collègues pensent qu'il serait souhaitable que toute initiative télévisuelle se fasse en collaboration avec Radio-Canada puisqu'il existe déjà dans notre pays des structures bien en place pour la radiodiffusion. D'autres jugent raisonnable que le Centre des Arts agisse de sa propre initiative. Tous mes collègues s'entendent néanmoins pour dire qu'aucune tentative d'élargissement de la radiodiffusion ne devrait être entreprise tant que le Centre des Arts n'a pas vraiment établi ou remodelé sa programmation pour, répétons-le, mieux représenter le vaste éventail des talents canadiens qu'il semble négliger, surtout en musique. Avant de parler de radiodiffusion, il faudrait renforcer les programmes et les rendre plus représentatifs du vaste talent des artistes canadiens.

Le président: Vous avez eu, en peu de temps, une discussion assez approfondie avec certains de vos collègues sur cette question, et nous sommes heureux. . .

Mme Finestone: Douze points principaux, monsieur le président.

Le président: Nous sommes heureux de l'intérêt que vous avez manifesté. Nous allons passer à M. Feldman.

M. Peter Feldman (directeur exécutif, Canadian Arts Presenters Association): Merci, Monsieur le président. Je voudrais remercier le Comité de m'avoir invité à prendre la parole ici ce soir.

Je suis directeur exécutif de la Canadian Arts Presenters Association et, pour clarifier les choses, un «presenter» est quelqu'un qui présente un spectacle de la scène en tournée dans diverses localités. Nous avons plus de 100 membres représentant des organismes ou des scènes de St. John's à Victoria et Whitehorse.

Mme Finestone: Êtes-vous le Donald K. Donald de la région d'Ottawa?

M. Feldman: Sûrement pas. L'association n'engage personne elle-même. Nous sommes un instrument de communication et d'information pour nos membres. Certains de nos membres sont des «presenters»; nous avons des membres affiliés s'occupant d'activités commerciales comme l'entreprise de Barbara ou d'autres impressarios, mais aussi les trois plus grands ballets et de nombreuses autres troupes artistiques de notre pays.

Je ferai deux sortes de commentaires, les uns à titre officiel et les autres à titre personnel. À titre officiel, compte tenu de mon titre et de l'endroit où je travaille, je parlerais du Centre National des Arts en tant que «presenter». Le Centre National des Arts est membre de CAPACOA pratiquement depuis sa création et j'ai le plaisir de vous dire que tous les services de programmation du Centre s'y montrent toujours très actifs.

Pour moi, le CNA doit remplir son mandat par ses deux fonctions de producteur et de «presenter». En tant que producteur, au département de Théâtre, il réalisé des coproductions avec les théâtres régionaux du pays. Il y a également des productions originales qui sont montées exclusivement par le CNA, comme le succès de l'année dernière *«Breaking the Code»*. Le département de la Danse coproduit des oeuvres nouvelles, par exemple la création récente de La La La Human Steps intitulée *«New Demons»*. En musique, il y a bien sûr l'Orchestre du Centre National des Arts et des ensembles que forment certains de ses membres.

[Text]

As a presenter, in the department of theatre, we have what is termed the "showcase" productions; in other words, a production coming in from another theatre not on a co-production basis but one that is brought in, having already been mounted without NAC participation, and is included as part of the theatre season. In dance, it is virtually the same, where companies that are on tour come to Ottawa and perform at the National Arts Centre as part of a tour. In music, we have the ever-diminishing number of bookings of chamber groups from the outside, as well as solo artists who appear with the National Arts Centre Orchestra.

It seems to me that the presenting part of the NAC's mandate is a very important one and one that should not be sacrificed at any cost. Ottawa has become in the last 15 or maybe 10 years a pivotal market for any performing arts tour of consequence. Up until now, the National Arts Centre has really been the only venue for touring attractions of a certain size and scale to play in this town. Of course, there are other facilities in the area, like the Centrepoint Theatre in Nepean, and buildings are being contemplated in Gloucester, Gatineau and elsewhere in the National Capital Region.

The NAC, because of its size, seating capacity and production facilities, continues to be the primary venue for presentation of visiting performing companies, be it in the disciplines of theatre, dance or music. To strip the NAC of this component of its activity would be a mistake. First, it would be stripped by making it into a rental hall and depriving it of any in-house programming capabilities.

• 1935

Mrs. Finestone: Thank you for that clarification. I nearly fainted when you said that.

Mr. Feldman: To do away with in-house programming—which is one of the solutions of the current situation that has been suggested from time to time—would be a disservice both to the local audience in the National Capital region, which is also part of the NAC's mandate, as well as stripping what Barbara so eloquently referred to as the cross-fertilization process of artistic product from across the country being able to be showcased at its best advantage in the nation's capital.

From the producing standpoint I was quite interested to hear the representative from the AFM earlier today talk about no other orchestra being required to be away from its home for as long as ten weeks. My response to that is that no orchestra in the country has the word "national" in its name. If this is to be a National Arts Centre Orchestra, it is, to me, mandatory that this orchestra be on the road and be seen to be on the road in its own country.

I think the international tours are terrific and I support them, as a member of the artistic community. I think tours to Europe and to the United States are very important. They showcase this fine orchestra, but the orchestra has to be on tour in Canada much more than it is now.

[Translation]

Du côté de la présentation, on a par exemple, du côté du théâtre, des oeuvres venant d'un autre théâtre et qui ne constituent pas une coproduction mais qui sont présentées au CNA alors qu'elles ont déjà été montées sans la participation de ce dernier mais sont intégrées ici à la saison normale de théâtre. Pour la danse, c'est pratiquement la même chose: des compagnies en tournée passent par Ottawa et jouent au Centre National des Arts dans le cadre de cette tournée. Pour la musique, nous avons, de moins en moins souvent, des groupes de musique de chambre venant de l'extérieur ainsi que les solistes qui participent aux concerts de l'Orchestre du Centre National des Arts.

Il me semble que cette activité de présentation est une partie très importante du mandat du CNA et qu'il ne faut la sacrifier à aucun prix. Depuis 15 ou peut-être 10 ans, Ottawa est devenu la plaque tournante pour toute spectacle important d'arts de la scène. Jusqu'à présent, le Centre National des Arts est en fait le seul endroit où des spectacles d'une certaine taille ou d'un certain niveau peuvent être donnés à Ottawa. Il existe bien sûr d'autres installations, comme le théâtre Centrepoint à Nepean ou des édifices dont on envisage la construction à Gloucester, à Gatineau et ailleurs dans la Région de la Capitale Nationale.

Vu sa taille, le nombre de spectateurs qu'il peut accueillir et ses installations de production, le CNA est encore l'endroit le plus apte à recevoir des troupes de l'extérieur, qu'il s'agisse de théâtre, de danse ou de musique. Dépouiller le CNA de ce secteur d'activité serait une erreur. On le dépouillerait d'abord en en faisant une salle de location et en le privant de toute possibilité de réaliser des programmes-maisons.

Mme Finestone: Merci de cette précision. J'ai failli m'évanouir quand vous avez dit ça.

M. Feldman: Éliminez la programmation maison—ce que l'on a proposé parfois pour régler les problèmes actuels—nuirait d'un côté au public local de la région de la Capitale nationale, dont il est également question dans le mandat du CNA, et, par ailleurs, empêcherait ce que Barbara a appelé si éloquentement la fécondation mutuelle de productions artistiques de l'ensemble du pays qui peuvent être présentées dans d'excellentes conditions dans la Capitale nationale.

Du point de vue de la production, le représentant de l'AFM m'a beaucoup intéressé lorsqu'il a parlé un peu plus tôt du fait qu'aucun autre orchestre n'avait à s'absenter pendant des périodes aussi longues que 10 semaines. À cela, je répondrai qu'aucun autre orchestre de notre pays ne s'intitule «national». S'il s'agit d'un orchestre du Centre national des Arts, il me paraît obligatoire que cet orchestre voyage et qu'on puisse le voir dans le reste de son propre pays.

Les tournées internationales me paraissent merveilleuses et je les appuie en tant que membre de la communauté artistique. Je pense que les tournées en Europe et aux États-Unis sont très importantes. Elles mettent en valeur cet excellent orchestre, mais celui-ci doit faire plus de tournées au Canada qu'il n'en fait actuellement.

[Texte]

I have made no secret of my concern with Mr. DesRochers' plans for high-definition television. I made these comments public through our association newsletter. Presenters all across the country are very concerned about this because we want to be sure that it is a means to supplement rather than replace live touring. Live touring is the method by which communities across this country get to view the diffuse artistic product that is produced here.

While I wholeheartedly support the idea of a "Live from the National Arts Centre", similar to what PBS in the United States does from Lincoln Centre, and I will continue to support that, with the additional costs involved in being involved in such a high-technology project as high-definition television, given the current financial conditions in which the centre finds itself, perhaps it is not the thing to be delved into most thoroughly at this time, and perhaps the efforts toward television should concentrate on the home television market using something like *Live from Lincoln Centre* as a model.

Personally, I have had plenty of time to reflect here today, since I have been here from the beginning of these proceedings. I find it quite interesting and ironic that all of the problems that have been addressed, be they with the orchestra, be they with senior management, to my mind all stem from a very simple problem: the centre is underfunded now. It has been underfunded for the last ten years, and I do not think it is fair to tie someone's hands and then crucify them when they have to make unpopular decisions.

The Chairman: We shall now move to Mr. Riske who is from the very distinguished Royal Winnipeg Ballet. I am so pleased that you are here with us today.

Mr. Bill Riske (Royal Winnipeg Ballet): In addition to being from the Royal Winnipeg Ballet, I am also the Past President of the Canadian Association of Professional Dance Organizations, and that group represents 15 of the major dance companies in this country.

• 1940

The National Arts Centre is a regular presenter of dance, both Canadian and international. Next year I believe 28 different companies will be performing at the centre, on their series. We believe it is the best dance facility in this country. It plays an important role when our companies are touring throughout this very large country. It provides an anchor point, especially on eastern Canadian tours. It is a secure date for all. It also has developed an extremely strong audience base for dance. The NAC should be commended for that work.

We do have some concerns about what has been happening and appears to be happening. There seems to be a leaning toward more commercial attractions. This may ultimately affect availability.

[Traduction]

Je n'ai nullement caché l'inquiétude que me donne les plans de M. DesRochers à propos de la télévision de haute définition. J'ai fait connaître publiquement mes commentaires dans le bulletin de notre association. Les organisateurs de spectacles de l'ensemble du pays s'en inquiètent beaucoup car nous voulons nous assurer qu'il s'agit là d'un moyen de compléter et non pas de remplacer les spectacles représentés en tournée. C'est grâce à ces derniers que les localités de l'ensemble du pays peuvent découvrir la variété de nos productions artistiques.

Je suis de tout coeur en faveur de l'idée d'une émission «en direct du Centre national des Arts», analogue à ce que PBS fait aux États-Unis depuis *Lincoln Centre*, et je continuerai d'appuyer cette notion, mais, avec le coût supplémentaire résultant d'un projet technologiquement de pointe comme celui de la télévision à haute définition et compte tenu de la situation financière actuelle du Centre, ce n'est peut-être pas la chose prioritaire à l'heure actuelle et les efforts en matière de télévision devraient plutôt porter sur la télévision à domicile en s'inspirant par exemple de *Live from Lincoln Centre*.

J'ai personnellement eu beaucoup de temps pour réfléchir aujourd'hui puisque je suis là depuis le début de la séance. Je trouve assez intéressant et amusant que tous les problèmes dont on a parlé, qu'ils touchent à l'orchestre ou à la haute direction, découlent, selon moi, d'un problème très simple: le Centre est actuellement sous-financé. Il l'est depuis une dizaine d'années et je crois qu'il était juste de critiquer violemment ceux que l'on a forcé à prendre des décisions impopulaires.

Le président: Nous allons maintenant passer à M. Riske qui vient du très noble Ballet royal de Winnipeg. Je suis très heureux que vous soyez ici aujourd'hui.

M. Bill Riske (Ballet royal de Winnipeg): En plus de venir au nom du Ballet royal de Winnipeg, je suis également le président sortant de l'Association canadienne des organisations professionnelles de danse, groupe qui représente 15 des principales compagnies de danse de notre pays.

Le Centre National des Arts présente régulièrement de la danse, aussi bien d'origine canadienne qu'étrangère. L'année dernière, je crois que 28 compagnies différentes y ont présenté des spectacles dans le cadre des séries sur abonnement. On y trouve selon nous les installations qui conviennent le mieux à la danse dans notre pays. Le Centre joue un rôle important lorsque nos compagnies font des tournées à travers notre immense pays. Il constitue un point d'ancrage, surtout pour les tournées dans l'Est du Canada. C'est un élément de sécurité pour tout le monde. Il a également créé une très forte base pour la danse dans le public. Il faut rendre hommage au CNA pour ce travail.

Nous sommes quelque peu préoccupés par ce qui se produit et ce qui paraît se produire. On semble constater une tendance vers des spectacles plus commerciaux. Cela risque de rendre l'accès au Centre plus difficile.

[Text]

In 1986 CAPDO supported the "live from" concept, which you already have heard twice. We did not think we would be seeing a new delivery system introduced when there are two existing networks. All you have to do is to put the product on a network.

Mrs. Finestone: Excuse me, but what are you referring to? Are you referring to television and radio as opposed to HDTV as an additional—

Mr. Riske: Yes, I refer to using CBC and CTV. In that the dance organizations and the NAC receive substantial amounts of money from the government, we now are both being told to go to the corporate sector for additional funds. This has placed the National Arts Centre in competition with the three ballet companies, especially, for corporate dollars. That is a concern.

Again, because of the decreased funding levels, there is greater pressure on the fees being offered to the companies.

Once again, we commend the NAC for their initiative to commission and to co-produce new Canadian danceworks, and for their involvement in the Canadian Dance Festival. That is later this month. You will see around 40 companies and independent choreographers appearing during that time period. They have been extremely supportive.

The Chairman: Thank you; that is fairly concise. I am going to start off with one lead question for Barbara Scales.

In my view, you touched on something that this committee has discussed, from time to time, not only with the Canada Council and the National Arts Centre Orchestra but also with other institutions. It is about Canadian participation and how we can effectively utilize Canadian participation at the National Arts Centre.

You mentioned the inclusion of young people. Do you think that the National Arts Centre could engage young artists by including them, from time to time, as part of their program? Let me say, in terms in the orchestra, from coast to coast it probably would be the most prestigious thing, to be able to come and play a set with the National Orchestra, whether it is the flute or the horn or the drums or whatever the case may be.

Do you think that kind of participation would be the best way of promoting Canadianism from coast to coast? I know they are professional. They are supposed to be the best in the world, or in Canada. How do you perceive the National Arts Centre involving these young, talented people? You were not very specific. I know you talked about it.

Ms Scales: I do not think we need to re-invent the wheel. Young artists are already engaged to perform as soloists with the National Arts Centre Orchestra. It is a very important component of the career of a young artist to perform with the National Arts Centre Orchestra and to tour with the National Arts Centre Orchestra. They already do this in some measure. This is something that should not be neglected.

In the past the National Arts Centre had also organized a début series for young soloists in recital. As far as I know, this has been discontinued, or at least severely cut back. As well, in the chamber music series the emphasis has been

[Translation]

En 1986, l'ACOPD s'est exprimé en faveur des émissions du type «en direct», ce que l'on vous a déjà dit deux fois. Nous ne pensions pas que l'on verrait l'introduction d'un nouveau moyen de diffusion alors qu'il existe déjà deux réseaux. Tout ce qu'il faut faire, c'est présenter ce produit à un réseau.

Mme Finestone: Excusez-moi, mais de quoi parlez-vous? Parlez-vous de la télévision et de la radio par opposition à la télévision à haute définition qui, en plus. . .

M. Riske: Oui, je parle d'utiliser Radio-Canada et CTV. Les organisations de danse et le CNA reçoivent d'importantes sommes d'argent du gouvernement et on nous dit, à tous de chercher des fonds supplémentaires auprès des grandes entreprises. Pour ce faire, le CNA est ainsi en concurrence avec les trois compagnies de ballet. Cela nous inquiète.

En outre, à cause de la diminution du financement, des pressions plus importantes sont également exercées sur les honoraires offerts aux compagnies.

Une fois de plus nous félicitons le CNA d'avoir pris l'initiative de commander et de co-produire de nouvelles oeuvres chorégraphiques canadiennes et de participer, à la fin du mois, au festival de la danse du Canada qui permettra de voir une quarantaine de compagnies et de chorégraphes indépendants. Le CNA a apporté une aide précieuse.

Le président: Merci; voilà qui est concis. Je vais commencer par une première question de Barbara Scales.

Il me semble que vous avez abordé quelque chose dont a parlé notre Comité, de temps en temps, non seulement avec le Conseil des Arts et l'Orchestre du Centre National des Arts mais également avec d'autres organismes. Il s'agit de la participation canadienne et de la façon dont on peut y avoir efficacement recours au Centre National des Arts.

Vous avez parlé d'inclure les jeunes. Pensez-vous que le Centre National des Arts pourrait engager des jeunes artistes en les incluant, de temps à autre, dans ces programmes? Disons, pour ce qui est d'un orchestre, que, d'un bout à l'autre du pays, c'est sans doute ce qu'il y a de plus prestigieux que de pouvoir venir jouer avec l'Orchestre national, qu'il s'agisse de la flûte, du cor, du tambour ou je ne sais quoi d'autre.

Pensez-vous que ce genre de participation est la meilleure façon de mettre en valeur le canadianisme d'un océan à l'autre? Je sais que ce sont de vrais professionnels. Ils sont censés être les meilleurs du monde, ou du Canada. Comment pensez-vous que le Centre National des Arts peut faire participer ces jeunes gens talentueux? Vous n'avez pas été très précise. Je sais que vous en avez parlé.

Mme Scales: Je ne pense pas qu'il faille réinventer la roue. On engage déjà des jeunes artistes comme solistes avec l'Orchestre du Centre National des Arts. Il est très important dans la carrière d'un jeune artiste de jouer avec l'Orchestre du Centre national des Arts et de partir en tournée avec ce dernier. Cela se fait déjà dans une certaine mesure. C'est quelque chose qu'il ne faudrait pas négliger.

Par le passé, le Centre National des Arts organisait aussi un programme de récitals de jeunes solistes débutants. Pour autant que je sache, ce programme a été supprimé ou, tout au moins, fortement réduit. De la même façon, dans la série

[Texte]

shifted to soloists from the orchestra rather than soloists and ensembles from across the country. As managers, we are representing young, middle-aged, seasoned, experienced talent, performing artists, musicians from across this country, and we are having a hard time, and the Arts Centre is having a hard time, funding a series where we can present this talent.

• 1945

It is a very important moment in the life of a young soloist to perform with a major orchestra. First of all, you are making music with the best in your field. You are making music with the best musicians you can possibly find to do this with. To do it in the nation's capital, to do it on tour with the NACO, is very important. Of course it is prestigious. And it would be even more so, of course, if it were broadcast; and now from time to time it is broadcast on the CBC-FM network.

We do not need to re-invent this concept. It is there. We just do not want it to disappear, and we certainly do not want it to be diminished in any way, as it has been, certainly in the area of solo recitals and chamber presentations.

The Chairman: When I had the opportunity a few months ago to participate in the activities of the Royal Winnipeg Ballet, at some of the functions I mentioned to some of the principal people involved in Manitoba the activities of the National Arts Centre getting involved with the HDTV. In almost every case in Manitoba they thought they were absolutely crazy down here to engage in that kind of financial endeavour when Manitoba would like to promote its Royal Winnipeg and its symphony and so on. There seemed to be an automatic negative reaction to the National Arts Centre getting involved in this direction, because the radio or the television are in place to bring performances. . . maybe not at the level of excellence they are trying to achieve. There seemed to be a feeling in Manitoba that certainly this is not something that should be continued.

Did you get that feeling across the other parts of Canada, about spending the money on delivering. . . which artists would love to see, but when you consider the cost involved and whether each province would like to promote some of its own identity. . . ?

Mr. Riske: Dance certainly currently has a problem in even getting on television in Canada. In that the NAC normally presents the majority of Canadian dance companies at least once a year, if not every two. . . there was no better place, no better facility, for production of something "live from", which could be presented through either the CBC or CTV. Our problem is in inventing a new delivery system that I would say for the most part is questionable at this time. In 10 years it may be very real and in everyone's home, but right now the concept of putting it into theatres. . . all the arts organizations are working very hard to put bums in the seats for the live shows—

The Chairman: Excuse me?

[Traduction]

de musique de chambre, on met maintenant plus l'accent sur les solistes de l'orchestre que sur les solistes et ensembles du reste du pays. En tant qu'impresarios, nous représentons des artistes jeunes ou d'âge mûr, très expérimentés qui viennent de partout au Canada et nous avons des problèmes parce que le Centre des Arts a du mal à financer une série où nous pourrions présenter ces artistes.

C'est un grand moment dans la carrière d'un jeune soliste de jouer avec un grand orchestre. D'abord, il joue avec les meilleurs dans son domaine. Il joue avec les meilleurs musiciens qu'il puisse trouver. Jouer dans la Capitale nationale ou en tournée avec l'OCNA est très important. Naturellement c'est prestigieux. Et cela le serait encore plus si les concerts étaient diffusés sur les ondes et, d'ailleurs, le réseau MF de Radio-Canada les diffusent de temps à autres.

Il ne faut pas tout repenser puisqu'il existe déjà quelque chose. Mais nous ne voulons pas que cela disparaisse ni qu'on en diminue l'importance comme cela c'est fait dans le domaine des récitals de solistes et des spectacles de musique de chambre.

Le président: Lorsque j'ai eu l'occasion, il y a quelques mois, de participer aux activités du Ballet royal de Winnipeg, j'ai parlé, lors de certaines rencontres, de l'intérêt manifesté par le Centre national des Arts pour la télévision à haute définition à certaines des principales personnalités du Manitoba. Ces gens ont presque tous dit qu'il fallait être complètement fou ici pour s'engager dans de telles dépenses alors que le Manitoba aimerait faire mieux connaître son Ballet royal de Winnipeg, son orchestre symphonique, etc. Le fait que le Centre national des Arts s'engage dans ce sens semblait susciter une réaction négative automatique parce que la radio et la télévision sont là pour présenter des spectacles. . . Mais peut-être pas au niveau d'excellence que l'on cherche à atteindre. On semblait penser au Manitoba qu'il vaudrait certainement mieux ne pas continuer dans ce sens.

Avez-vous eu cette impression dans les autres parties du Canada à propos des dépenses pour diffuser. . . ce que les artistes aimeraient bien voir mais, quand on pense à ce que cela coûterait et au fait que chaque province pourrait vouloir mettre en valeur quelque chose qui lui soit propre. . . ?

M. Riske: La danse a certainement du mal à l'heure actuelle à même simplement passer à la télévision au Canada. Puisque le CNA présente normalement la majorité des compagnies de danse canadienne au moins une fois par an, sinon tous les deux. . . Il n'y avait pas de meilleur endroit, de meilleures installations pour produire une émission «en direct de» que l'on pourrait présenter soit à Radio-Canada soit à CTV. Le problème c'est que l'invention d'un nouveau moyen de présentation me paraît, de façon générale, bien contestable à l'heure actuelle. Dans dix ans, ce sera peut-être très réel et dans tous les foyers mais, actuellement, l'idée de présenter dans les théâtres. . . Toutes les organisations artistiques font tout ce qu'elles peuvent pour que les spectateurs viennent poser leurs fesses dans les fauteuils pour voir les artistes. . .

Le président: Excusez-moi?

[Text]

Some hon. members: Oh, oh!

The Chairman: I am sorry, I am not up to snuff on all the buzz-words. Before we left, my seatmate here called "discombobulated", and I wondered what she was talking about.

Mrs. Finestone: I said that?

The Chairman: Yes, you did.

Mrs. Finestone: What does it mean?

Mr. Riske: We simply want an audience in the theatres for our live performances, and we question whether the audiences would go for a wide-screen presentation in another theatre.

Ms Smalley: I found in the theatre community the reaction to HDTV was certainly very mixed, and for those reasons, partly because we are dealing with a live art form and the very nature of it is live. There was tremendous confusion and uncertainty about the practicalities of the technology and whether they would be able to make it work.

• 1950

The Chairman: For your information, I am not certain what moneys have been expended on trying to set up for this type of activity, the HDTV. It runs into the millions that have been spent. Obviously we have had situations occurring at the National Arts Centre where other things have maybe suffered because of expenditures of money in an area we have not brought a product out on yet. You follow the concern that there has been activity there, but we do not know what the dollar figure is. There have been moneys spent on some other activities that may have jeopardized the normal productivity of the National Arts Centre; maybe even jeopardized performances coming in because of restraints of financing, since you started off saying "there is never enough money". So here we have maybe a few millions of dollars spent—

Mrs. Finestone: No. About half a million.

The Chairman: Or half a million dollars spent, or maybe another half a million is proposed. We do not know the exact figures. We intend to find out. They are the concern.

Ms Scales: Personally, and I think speaking on behalf of the majority of my colleagues, the notion of live performances being broadcast by HDTV from the National Arts Centre into theatres across Canada, where people come and pay for their tickets, and come and sit and watch productions from the National Arts Centre, is absolutely horrifying to people in my end of the industry. We spend our lives doing whatever we can to promote live performance. There is nothing that compares with live performance in any of the art field forms we are talking about. There is nobody who has yet made a live performance more live through a video representation. The video art itself is another question, and that can be very exciting in itself. But the live performance is what it is all about. Music sounds different when you are sitting in a room with it.

[Translation]

Des voix: Oh, oh!

Le président: Je suis désolé mais je ne connais pas toujours les expressions à la mode. Avant que nous ne nous en allions, ma voisine a dit «discombobulated», et je me demandais de quoi elle parlait.

Mme Finestone: J'ai dit ça?

Le président: Oui.

Mme Finestone: Qu'est-ce que ça veut dire?

M. Riske: Nous voulons simplement avoir un public qui vienne voir directement les artistes dans les théâtres et nous nous demandons si le public viendrait voir un spectacle présenté sur grand écran dans un autre théâtre.

Mme Smalley: J'ai constaté que, dans le monde du théâtre, il y avait des réactions très variées face à la télévision à haute fidélité et pour ces raisons, en particulier parce qu'il s'agit d'un art vivant qui doit, par nature, être présenté en direct. Il y avait alors beaucoup de confusion et d'incertitude à propos des possibilités réelles de cette technologie et sur le fait de savoir si elle pourrait fonctionner.

Le président: À titre d'information, je vous dirais que je ne sais pas combien d'argent a été dépensé pour essayer de se préparer à ce type d'activité, la télévision à haute définition. On a déjà dépensé des millions de dollars. De toute évidence, la situation est telle que, au Centre National des Arts, certains secteurs ont souffert à cause de l'argent dépensé dans un domaine pour lequel on n'a encore pas présenté de produit. Le problème est que certaines choses se sont faites mais on ne sait pas combien cela a coûté. On a consacré de l'argent à certaines activités susceptibles de compromettre la productivité normale du Centre National des Arts; certains spectacles peuvent même être compromis à cause des compressions budgétaires depuis qu'on a commencé à dire qu'il n'y a jamais assez d'argent. On a donc là quelques millions de dollars dépensés. . .

Mme Finestone: Non, environ un demi-million.

Le président: Ou une dépense d'un demi-million de dollars ou, peut-être, veut-on dépenser un demi-million de plus. Nous ne connaissons pas les chiffres exacts. Nous allons nous renseigner. C'est cela qui nous inquiète.

Mme Scales: Pour moi, et je pense parler au nom de la majorité de mes collègues, l'idée de retransmettre en direct par la télévision à haute définition des spectacles du Centre National des Arts dans des théâtres un peu partout au Canada avec des gens qui viendront et paieront pour leurs billets pour s'asseoir et regarder des productions du Centre National des Arts, horrifie totalement les gens de mon secteur. Nous consacrons notre vie à faire tout ce que nous pouvons pour encourager les spectacles en salle. Dans les différents domaines artistiques dont nous parlons, rien ne se compare à un spectacle présenté devant le public. Personne encore n'a pu rendre un spectacle plus vivant en le présentant sous forme vidéo. L'art du vidéo lui-même est autre chose et sans doute très intéressant mais ce qui compte, c'est la présence des artistes. La musique est très différente quand on est assis dans la pièce où elle est jouée.

[Texte]

Mrs. Finestone: Not with digital.

Ms Scales: Not with digital. Well, it does not have the same presence. It simply does not. Dancers' bodies look different when you are experiencing it with the air rushing past you as their bodies are going by. It is a completely different concept of experience to sit in a room with performance than to be watching something on a screen.

We are fighting all the time the "mediatized" presence of the arts through television and radio. We try to get people out of their homes to come and share experiences of live art in the theatres. The thought of people sitting and watching things on big screens in these theatres is heartbreaking to us.

The Chairman: Has your association been able to express this feeling or this idea with regard to policy to the National Arts Centre?

Ms Scales: Not in any way.

The Chairman: Have any of you been questioned with regard to some of the issues you have raised? Yes, you have.

Mr. Feldman: I have expressed my feelings one on one with Mr. DesRochers. I have made no secret of it. The idea of people having to absorb the same kind of expenses they have to absorb to go to a live performance to go to a theatre and watch something on screen is silly. And I have said that. If he wants to concentrate on television, the home television market with something like a "Live from the National Arts Centre" is the way to go.

The Chairman: Mr. Riske, I heard you mention a concern with regard to finding corporate funding for either the National Arts Centre Orchestra, or the National Arts Centre—and I am not certain where your interests lie, but probably with the orchestra—that it may create a difficulty for other organizations since they are competing with the sponsorship of the National Arts Centre as opposed to other institutions across Canada. Is your concern it would negatively impact, should they engage in some heavy corporate fund-raising, the National Arts Centre orchestra with regard to other institutions?

Mr. Riske: It is not with the orchestra at all, as I would think the orchestra is probably out there, as other orchestras are, having to raise funds, but more specifically with dance and the dance series they would be involving the corporate sponsor in the presentation of that series. Particularly with the three large ballet companies there is a potential for conflict between two banks, two computer companies, two whatever. One presents the series you are on, then your corporate sponsor, which the company has secured. . . I suppose the question is whether or not it is part of the National Art Centre's mandate to raise funds in that manner.

• 1955

The Chairman: This is part of a discussion that has taken place in this committee from time to time. We have had testimony—you may or may have not read about it—with respect to corporate people who wanted to get involved but were given the cold shoulder because it was not specifically in their mandate.

[Traduction]

Mme Finestone: Pas avec l'enregistrement numérique.

Mme Scales: Pas avec l'enregistrement numérique. Eh bien, la présence n'est pas la même. Les corps des danseurs n'ont pas la même allure quand on sent l'air qu'ils déplacent par leurs mouvements corporels. Ce n'est pas du tout la même chose que d'assister à un spectacle en présence des artistes ou le regarder sur un écran.

Nous combattons constamment la médiatisation des arts par la télévision et la radio. Nous essayons de faire sortir les gens de chez eux pour qu'ils puissent aller voir les spectacles présentés sur les scènes de théâtre. L'idée que des gens aillent s'asseoir dans ces théâtres pour regarder un spectacle sur un grand écran nous fend le coeur.

Le président: À propos de cette politique, votre association a-t-elle pu exprimer ce sentiment ou cette idée au Centre National des Arts?

Mme Scales: Non, pas du tout.

Le président: A-t-on posé des questions à l'un d'entre vous à propos des questions que vous soulevez? Oui, vous.

M. Feldman: Lors d'une rencontre en tête à tête avec M. DesRochers, je lui ai fait part de mes sentiments. Je ne les ai pas cachés. L'idée que des gens puissent avoir à dépenser la même chose pour voir un spectacle sur un écran plutôt d'assister au spectacle véritable est idiote. Je le lui ai dit. S'il veut se concentrer sur la télévision, il n'y on présenté qu'à domicile des émissions du genre «en direct du Centre National des Arts».

Le président: M. Riske, je vous ai entendu parler de vos préoccupations à propos de devoir trouver de l'argent auprès des grandes entreprises pour l'Orchestre du Centre National des Arts, ou le Centre National des Arts—je ne sais pas exactement ce qui vous intéresse, mais je crois que c'est l'orchestre—vous dites que cela pourrait créer des difficultés à d'autres organisations qui se trouveraient alors en concurrence avec le Centre National des Arts pour ce qui est du parrainage de leurs activités. Craignez-vous que cela ne défavorise l'Orchestre du Centre National par rapport à d'autres institutions, s'il s'engage dans une importante campagne de souscription auprès des entreprises?

M. Riske: Je ne pense pas du tout à l'orchestre puisque je pense que, comme les autres orchestres, il doit déjà essayer de collecter des fonds mais je me soucie plus de la danse et des programmes de danse à la présentation desquelles participerait le commanditaire. Surtout avec les trois grandes troupes de ballet, il y a un potentiel de conflit entre deux banques, deux compagnies d'ordinateurs ou deux je ne sais quoi. L'une présente la série dont vous faites partie puis c'est l'entreprise dont la troupe a obtenu le parrainage. . . La question qui se pose est, me semble-t-il, de savoir si de telles levées de fonds figurent dans le mandat du Centre national des Arts.

Le président: Cela fait partie d'un débat qui a lieu dans ce comité de temps à autre. Nous avons eu le témoignage—peut-être l'avez-vous lu, peut-être pas—de représentants d'entreprises qui voulaient fournir des fonds mais que l'on a mal reçu parce que cela ne faisait pas vraiment partie de leur mandat.

[Text]

I could never understand why any national organization would turn down a dollar bill from someone who was prepared to provide significant funding. It is totally ludicrous. Ottawa receives hundreds of millions of tax dollars to build the most fabulous arts centres and museums, yet nobody thinks it is appropriate to find additional funding. The entire hotel chain wins because they are living in the capital, and that is a pretty successful business around here. Other people in this region could benefit too.

I hope that corporate funding will never compete with the kinds of legitimate interests that you brought forward. It is important to know that people who have had a pretty good ride in this particular community... I am not negative toward the National Capital Region, but on behalf of the federal government...

Mr. Riske: To clarify my concern, the message that has been delivered very clearly to all arts organizations is that the government pot is limited and we should go to the corporate sector. We could be perceived as competing with a government agency for the same funds.

Mrs. Gaffney: Thank you for coming in. It is nice to hear points of view from different perspectives within the National Arts Centre, and to hear some positive points too.

At one time the National Arts Centre had a resident theatre company but they no longer do. Do you think the theatre was eliminated because of an orchestra?

Ms Smalley: It is possible to perceive that from the decisions that were made. It would be very interesting to see what kind of prestigious and internationally acclaimed theatre ensemble might now exist at the NAC had it had the opportunity to do so. I was not involved in the Professional Association of Canadian Theatres when those decisions were made so it is difficult for me to relay to you the reaction of that time.

In retrospect one can certainly look back and see that other very integral parts of the NAC have been hampered if not curtailed entirely because of the needs of other sections of the NAC.

Mrs. Gaffney: Were you here when Don MacSween was here earlier?

Ms Smalley: Yes, I was.

Mrs. Gaffney: Don explained what happened at the time—the opera, resident theatre company, and I forget what else, had to go. What is your opinion on that?

Secondly, I want to ask about HDTV. As you probably know it was showcased at the Calgary Arts Festival just last week. Telesat had the big kick-off of HDTV, and from all the news reports it did not appear to be that well thought of, or people were not that pleased. They felt the picture was fuzzy and there were a lot of probably not very good comments about it.

[Translation]

Je n'ai jamais pu comprendre pourquoi une organisation nationale quelconque devrait refuser un dollar de quelqu'un prêt à lui donner des sommes importantes. C'est absolument ridicule. Ottawa reçoit des contribuables des centaines de millions de dollars pour construire les centres artistiques ou les musées les plus merveilleux, mais personne ne considère qu'il est tout à fait normal de chercher des fonds supplémentaires. Tous les hôtels en profitent puisqu'ils sont dans la capitale et le commerce marche bien ici. Il y a également d'autres gens qui en profitent dans la région.

J'espère que le financement des entreprises ne fera jamais concurrence aux intérêts très légitimes que vous avez présentés. Il est important de savoir que les gens qui se sont bien débrouillés dans cette ville... Je n'ai rien contre la région de la Capitale nationale, mais, au nom du gouvernement fédéral...

M. Riske: Pour préciser la nature de mes préoccupations, le message qui a été adressé très clairement à toutes les organisations artistiques est que la manne gouvernementale est limitée et que nous devrions nous adresser au secteur privé. On pourrait penser que nous faisons concurrence à un organisme gouvernemental en essayant d'avoir accès aux mêmes fonds.

Mme Gaffney: Merci d'être venu. Il est bon d'entendre des points de vue représentant des opinions différentes à propos du Centre national des Arts et d'entendre également des remarques positives.

Il fut un temps où le Centre national des Arts avait sa propre troupe de théâtre mais ce n'est plus le cas. Pensez-vous que le théâtre a été éliminé à cause de l'orchestre?

Mme Smalley: Les décisions prises peuvent le donner à penser. Il serait intéressant de voir quelle troupe de théâtre prestigieuse et de renommée internationale pourrait exister maintenant au CNA si on en avait permis l'existence. Je ne faisais pas partie de l'Association professionnelle des théâtres canadiens lorsque ces décisions ont été prises et il m'est donc difficile de vous faire part des réactions à l'époque.

On peut certainement dire rétrospectivement que d'autres parties essentielles du CNA ont vu leurs activités entravées, sinon totalement éliminées à cause des besoins d'autres secteurs du CNA.

Mme Gaffney: Étiez-vous là tout à l'heure lorsque Don MacSween est venu?

Mme Smalley: Oui, j'y étais.

Mme Gaffney: Don a expliqué ce qui s'était passé à ce moment-là... L'opéra, la troupe de théâtre et je ne sais quoi d'autre ont dûs être supprimés. Qu'en pensez-vous?

Deuxièmement, je voudrais parler de la télévision à haute définition. Comme vous le savez, on l'a présentée au Festival des arts de Calgary pas plus tard que la semaine dernière. Telesat a fait un grand lancement de cette télévision à haute définition et, d'après les journaux, elle ne semble pas avoir été très appréciée, elle n'a pas beaucoup plu au public. Les gens trouvaient l'image trouble et il y a eu beaucoup de commentaires qui n'étaient sans doute pas très élogieux.

[Texte]

• 2000

You mentioned that you had met with the director general on the HDTV and expressed your personal point of view on it. Do you know where the National Arts Centre has moved? Have they expended any moneys on HDTV? To your knowledge, have they hired any staff to work with that?

Mr. Feldman: My knowledge of the subject is only what I read in the papers, just like you folk. I know that an executive producer is on hand, Mr. David Lager; however, I also know that the amount of money that was originally seen as the commitment of the National Arts Centre to this project has been curtailed quite dramatically. I assume that this has to do with the demands on the available finances of the centre.

More than that I am certainly not qualified to say. I just am aware that the original projected amount the NAC was going to spend has been reduced rather substantially.

Mrs. Gaffney: This technology is Telesat's?

Mr. Feldman: Yes.

Mrs. Gaffney: What are your thoughts on expending public dollars to produce something that really is coming from the private industry? Is that not something that should be front-ended financially by the private industry, rather than public dollars going into it?

Mr. Feldman: My understanding of the situation is that there was going to be funding from the private sector, from Telesat. I have to add that a lot of my reservations about HDTV have to do more with timing and available financial resources than with the concept of high-definition television. I have talked with a lot of people who have seen high-definition television demonstrations, and I am told that the picture is absolutely fabulous. It is like compact discs compared to the old cylinder records. It is that much of a difference.

I would love to see that kind of technology applied toward the performing arts and the diffusion of the performing arts, but I am saying that if it means at this point that people have to go to theatres to see it, then—and this is a personal opinion—if an institution like the National Arts Centre is going to become involved more heavily in broadcasting, it should go after the home television market rather than a pay-per-view type of system, which HDTV at this point, as I understand it, would entail.

Mrs. Gaffney: Thank you for the honesty.

One more question, to Barbara Scales, with regard to there not being enough opportunity for the young musicians.

You made a statement a while ago that—whomever—at the National Arts Centre had said that there was no money left for performance for the young musicians because the money was all going to the National Arts Centre Orchestra, and about how the young musicians like to play with the orchestra today. In reading through documents here somewhere, it was compared with hockey clubs, which have three or four different levels of hockey players. I assume that musicians have several different levels of expertise too, so why would you expect a musician who is not a professional to be able to play with the professional orchestra?

[Traduction]

Vous avez dit que vous aviez rencontré le directeur général pour lui parler de la télévision à haute définition et que vous lui aviez exprimé votre opinion là-dessus. Savez-vous ce qu'a fait le Centre national des Arts? Est-ce qu'il a consacré de l'argent à cette sorte de télévision? À votre connaissance, est-ce que du personnel a été engagé pour s'en occuper?

M. Feldman: Je ne sais là-dessus que ce que je lis dans les journaux, comme vous. Je sais qu'il y a un producteur exécutif, M. David Lager; je sais toutefois également que la somme que le Centre national des Arts devait initialement engager dans ce projet a été considérablement diminuée. Je suppose que cela tenait aux différentes exigences que l'on doit satisfaire avec les fonds du Centre.

Je ne suis toutefois certainement pas qualifié pour vous en dire plus. Je sais simplement que la somme que le CNA avait d'abord prévu de dépenser a été fortement diminuée.

Mme Gaffney: Cette technologie appartient à Telesat?

M. Feldman: Oui.

Mme Gaffney: Que pensez-vous du fait de dépenser les deniers publics pour produire quelque chose qui en fait vient du secteur privé? N'est-ce pas quelque chose dont le financement initial devrait venir du secteur privé plutôt que d'y voir investir des deniers publics?

M. Feldman: D'après ce que j'ai cru comprendre, le secteur privé, c'est-à-dire Telesat, devait participer au financement. Je dois ajouter que mes réserves à propos de la télévision à haute définition portent pour une large part plus sur l'échéancier et les ressources financières disponibles que sur le concept même de cette télévision. J'ai parlé à beaucoup de gens qui ont vu des démonstrations de haute définition et, d'après eux, l'image est absolument extraordinaire. C'est comme la différence entre les disques compacts et les vieux enregistrements sur cylindre. C'est une différence aussi grande que ça.

J'aimerais beaucoup que cette technologie soit appliqués aux arts de la scène et à leur diffusion mais, selon moi, si cela veut dire que le public doit se rendre dans des théâtres pour la voir, alors—et c'est mon opinion personnelle—si un organisme comme le Centre national des Arts veut élargir ses activités dans ce domaine, il ferait mieux de se tourner vers le marché de la diffusion à domicile plutôt qu'un système de télévision à péage, comme le serait je crois, la télévision à haute définition pour le moment.

Mme Gaffney: Merci de votre honnêteté.

Encore une question à Barbara Scales à propos du manque d'occasions offertes aux jeunes musiciens?

Vous avez déclaré il y a un moment que je ne sais trop qui du Centre national des Arts avait dit qu'il ne restait pas d'argent pour les spectacles de jeunes musiciens parce que tout allait à l'Orchestre du Centre national des Arts et vous nous avez parlé du fait que les jeunes musiciens aiment aujourd'hui jouer avec cet orchestre. Dans un de ces documents j'ai vu une comparaison avec les clubs de hockey qui ont des joueurs à trois ou quatre niveaux différents. Je suppose que les musiciens ont également des niveaux de qualité différente alors pourquoi un musicien non professionnel devrait-il pouvoir jouer avec un orchestre professionnel?

[Text]

Ms Scales: Let us clear this up. I am not talking about people who are not professionals. I am talking about young professionals, international competition winners, and so on. There is an enormous harvest of remarkable professional talent across this country. Per capita, Canada must be one of the leading countries in terms of competition winners. I am talking about people who have careers already, and there simply is not enough opportunity for them to perform at the National Arts Centre. I am not just talking about young performers. Certainly it is important to have people at all stages in their careers, but going to the National Arts Centre to perform is a nice pat on the back, a nice way to raise your profile.

• 2005

Mrs. Gaffney: Absolutely. What did the National Arts Centre have before? What was it called?

Ms Scales: The National Arts Centre has not gone belly up, and it has not closed the door. What we are hearing out in the field—this is not just myself but my colleagues too—is that there is no more money, not enough opportunity to hire artists, not enough occasion to hire artists. There are still appearances with the orchestra, yes, but the chamber series, the smaller ensembles, and the solo recital series seem to be a thing of the past or at least to have been diminished to such an extent that there are very few places available for these artists.

Mrs. Gaffney: Would you not see that as something that is the result of not enough money at the National Arts Centre rather than the fault of the National Arts Centre Orchestra?

Ms Scales: I believe the budget in the music department was allocated for so much, and then it seemed to have been gobbled up. But, yes, it is certainly a general problem of funding and probably direction.

The Chairman: It seems to me, if you look at the mandate, that it is to assist the Canada Council in the development of the performing acts elsewhere in Canada and to develop the performing arts in the National Capital Region. You have described the kind of people who have reached the pinnacle of their young careers, but the National Arts Centre Orchestra is full because they are all renowned. To allow the opportunity and to say there is no money for that seems to be a travesty, because from time to time this national capital brings all kinds of young people in just to view the national capital. There always seems to be money to do that. I think this is an area that we as a committee really have to investigate. I would like to know the numbers—maybe we have not asked the right questions—about how many of these talented people have had the opportunity to come here and serve.

Ms Scales: I do not know the numbers, and I do not want to point fingers, and I do not want to pretend to know numbers here. But I and colleagues of mine have been told that because of a lack of funds, series have been cut back, and

[Translation]

Mme Scales: Règlons ce malentendu. Je ne parle pas des gens qui ne sont pas professionnels. Je parle de jeunes professionnels, des lauréats de concours internationaux, etc. Nous avons au Canada un très grand nombre d'artistes professionnels au talent remarquable. Par rapport au nombre des ses habitants, le Canada doit être un des pays qui remporte le plus de concours. Je parle de gens qui ont déjà commencé leur carrière et on ne leur offre tout simplement pas assez souvent la possibilité de se produire au Centre national des Arts. Je ne parle pas uniquement des jeunes artistes. Il est sûrement important d'encourager les artistes à toutes les étapes de leur carrière, mais pouvoir donner un spectacle au Centre national des arts, c'est un encouragement très appréciable, une bonne façon de se faire voir davantage.

Mme Gaffney: Absolument. Qu'avait le Centre national des arts auparavant? Comment cela s'appelait-il?

Mme Scales: Le Centre national des arts n'a pas fait faillite. Il n'a pas fermé ses portes. Il y a des rumeurs qui circulent—et je ne suis pas seule à les avoir entendues—qui veulent qu'il n'y ait plus d'argent, que l'on ne puisse plus engager d'artistes, qu'il n'y a pas suffisamment d'occasions d'engager des artistes. Il y a toujours la possibilité de jouer avec l'Orchestre, oui, mais les séries de concerts de musique de chambre, les petits ensembles et les séries de récital semblent être devenus une chose du passé, ou être en tout cas devenus tellement rares qu'il n'y a vraiment que très peu d'occasions de se produire pour ces artistes.

Mme Gaffney: Attribuez-vous cela au manque de fonds du Centre national des arts plutôt qu'à l'orchestre du Centre national des arts?

Mme Scales: Le budget réservé à la musique a été attribué, et il semble avoir été épuisé rapidement. Mais, oui, cela part sûrement d'un problème de financement, et probablement aussi d'orientation.

Le président: Le mandat du CNA me semble être de prêter main-forte au Conseil des arts du Canada à l'égard du développement des arts d'interprétation ailleurs au Canada, et de leur développement, aussi, dans la région de la capitale nationale. Vous nous avez parlé de musiciens qui ont atteint le sommet de leur carrière, mais toutes les places à l'Orchestre du Centre national des arts sont déjà occupées par des gens qui sont tous renommés. Il me semble quelque peu hypocrite de dire qu'il n'y a pas d'argent pour cela, parce que de temps à autre, on attire toutes sortes de jeunes gens dans la capitale nationale, tout simplement pour venir la visiter. On ne semble jamais manquer d'argent pour cela. C'est un aspect que nous allons vraiment devoir examiner, en tant que comité. Je voudrais savoir combien—nous n'avons peut-être pas posé les bonnes questions—environ combien de ces jeunes gens talentueux n'ont pas eu l'occasion de venir ici et de se produire.

Mme Scales: Je ne le sais pas, et je ne veux accuser personne. Mais je me suis fait dire, comme certains de mes collègues, que par manque de fonds, des séries de spectacles ont été éliminées, et les séries de concerts de musique de

[Texte]

the chamber series has been, as far as I can tell, restricted largely to members of the orchestra. This is something that often regional orchestras do to give their orchestra members more opportunity to perform other kinds of music—chamber music, smaller ensembles. In the past the National Arts Centre has been a showcase for travelling chamber musicians and soloists from across this country to perform, and that opportunity seems to be slipping away because of a lack of funding. I do not know what the numbers are, and it would be interesting to know what they are.

Mrs. Finestone: You have all raised some very interesting and fascinating issues, and certainly the question of money is always a very serious one. I do not think any government is ever going to be able to reach and meet the needs of its artistic community.

As I was listening to you, Barbara Scales, I was thinking of being Saint-Exupéry and perhaps being *Le Petit Prince* on my little map. Perhaps if I just had a little island in the sky, I could meet the needs of all the peoples that could live in that spot. But we are not faced with that reality; we are faced with an entirely different reality of an enormous geographic spread, both east to west and north to south. We have cultural expressions that are quite unique to Canada that come out of our north, whether it is autochthonous or the aboriginal peoples, to the major cultural expressions of English and French, and add to that tapestry the very finely hued tones of the multicultural dimension that has become a Canadian reality too.

It does not matter what we are going to do, we are never going to get it all in. Certainly we have to find ways, in my view anyway—that is where I would like to go in our examination—not only to sensitize our population to the diversity we have. . .

• 2010

Once they have cut out the trains and made travel so expensive, you can be darned sure there are not many ways we are going to be able to reach all corners of this land. If we do not have some kind of new approach that includes the act of the present, the personal, as you said “the spin and the body feel”, along with the reinforcement, through what seemingly is exciting new technology 10 years down the road to be sure. . . 10 years is not a long time in the span of technological change. I would agree that the home market and the comfort of one’s home is a great attraction.

I do not know whether the comfort of a theatre is a great attraction, but I have never lived in a little town on the border on Baffin Island. I have been up in Rankin Inlet and to Iqaluit and I have been over on the west coast and to the Queen Charlotte Islands, and I suggest to you that there is a lot to be done if you believe all Canadians have equal rights of access and if you understand that, yes, you have to have that whetted appetite for the real and the live performance that either comes from local, the national, or the provincial. You need to reinforce that, so eventually they are going to go to the theatre and buy the seats. As you said, I am sure you did not mean to fill it with “bums”, you meant to put “bums” on the seats, was that not it?

[Traduction]

chambre ont été limitées en grande partie, à ce que je sache, à des membres de l’orchestre. C’est un genre de chose que des orchestres régionaux font souvent pour donner à leurs membres davantage l’occasion de jouer d’autres genres de musique—de la musique de chambre, de petits ensembles. Par le passé, le Centre national des arts a été un endroit où des solistes et des musiciens jouant de la musique de chambre de tout le pays pouvaient se produire, et cette possibilité semble désormais leur échapper de plus en plus par manque de fonds. Je ne sais pas combien d’artistes n’ont pas pu se produire, et il serait intéressant de le savoir.

Mme Finestone: Vous avez tous soulevé des questions très intéressantes et fascinantes, et il ne fait aucun doute que celle de l’argent est toujours une question très grave. Je ne pense pas qu’un gouvernement ne parviendra jamais à satisfaire aux besoins de sa collectivité artistique.

En vous écoutant, Barbara Scales, je pensais à tout le bien que je pourrais faire si j’étais Saint-Exupéry, ou peut-être *le Petit Prince*, sur ma petite terre. Si j’avais une petite île dans le ciel, je pourrais satisfaire aux besoins de tous ceux qui pourraient y vivre. Mais ce n’est pas la réalité à laquelle nous devons faire face; notre territoire est énorme, autant d’est en ouest que du nord au sud. Il y a des manifestations culturelles, très typiques au Canada, du nord du Canada, qu’elles soient autochtones ou inuit, en passant par les expressions culturelles importantes des groupes anglophones et francophones, et les nuances très fines de la dimension multiculturelle qui fait déjà partie de la réalité canadienne.

Quoi que nous fassions, nous ne parviendrons jamais à satisfaire tout le monde. Nous devons trouver des façons, selon moi, en tout cas—c’est ce que je voudrais que nous fassions au cours de l’examen que nous avons entrepris—non seulement de sensibiliser notre population à la diversité. . .

Après avoir coupé les trains et avoir rendu les voyages tellement chers, comme on l’a fait, vous pouvez être certains qu’il ne reste plus tellement de façons d’atteindre tous les recoins de notre pays. Si nous n’adoptons pas une nouvelle approche, si nous n’avons pas recours aux nouvelles techniques pour diffuser la culture, dans 10 ans. . . 10 ans, ce n’est pas tellement long dans le contexte du progrès technologique. Je reconnais que rejoindre les gens chez eux, dans le confort de leur foyer, est une idée très attrayante.

Je ne saurais dire si le confort d’une salle de spectacle est très attrayant, mais je n’ai jamais vécu dans une petite ville sur l’île de Baffin. Je suis allée à Rankin Inlet et à Iqaluit, et je suis aussi allée sur la côte Ouest et dans les îles de la Reine Charlotte, et je vous affirme qu’il y a beaucoup à faire si vous croyez que tous les Canadiens ont le même accès à la culture et si vous comprenez que oui, il faut avoir cet appétit aiguisé des spectacles exécutés réellement par des interprètes en personne, qui sont offerts à l’échelle locale, nationale ou provinciale. Il faut renforcer cette idée, de manière à ce que, éventuellement, tous les Canadiens aillent au théâtre et remplissent tous les sièges. J’ai bien interprété ce que vous avez dit, n’est-ce pas?

[Text]

It seems impractical, and I am quite resentful that existing National Arts Centre money, if that is the case, went there. I would not be unhappy if they went and received additional funds from the Department of Communications to enter into an exciting experiment, and there lies the difference. Would any one of you care to comment on the view I seem to be developing?

Ms Smalley: I think you raised an interesting point and far be it from us to decry research and development and new ways of technology. One can understand how, in an effort to try to serve the mandate of the NAC that talks about access and equal access, one could see HDTV or electronic touring as a way to achieve those goals.

It is difficult for us to be wholly excited about this, however, when we see what is happening to the live programming and the efforts of the NAC for the past 20 years.

Mrs. Finestone: If the money had not come out of the NAC budget, but out of the research and development project or fully from Telesat, both its public and private arm, would you have the same reaction?

Ms Smalley: No. . . probably not as severely.

Ms Scales: I think the importance of what you learned from the record industry from the recording of live music or the studio recording of music is that through this "mediatized" diffusion of an art form, you create a calling card. You can create a reputation, you can create a career, you can create a star, and therefore the star can go to Baffin Island and if you can find 1,000 people, they will come.

Television can serve this function quite well too. Home television is not nearly responsive enough or representative enough of the cultural life of this country, but that is another whole problem.

Mrs. Finestone: No, it is not. It is going to be on the discussion board very shortly. I think paragraphs 3.(1)(m) and (n) of the broadcasting bill are the numbers.

Ms Scales: The question of high-definition television and the idea that instead of having three people or five people gathered around the living room to watch television, you have 50 sitting in a theatre, it seems to me—

Mrs. Finestone: That is where the question mark lies.

Ms Scales: —an extraordinary investment at this point, particularly when you are talking about Regina and not the ends of the earth.

Mr. Feldman: I would feel the same about HDTV no matter where the money was coming from. I still see it as something that cannot be seen to supplant the live performance.

[Translation]

Il me paraît plutôt illogique que les fonds du Centre national des arts aient été utilisés à cette fin, le cas échéant. Je verrais toutefois d'un bon oeil que le CNA reçoive des fonds additionnels du ministère des Communications pour s'engager dans une nouvelle expérience excitante, et c'est là toute la différence. L'un de vous aurait-il quelques observations à formuler sur l'idée que je viens d'exprimer?

Mme Smalley: Vous avez soulevé un élément intéressant et nous n'aurions jamais l'idée de nous opposer à la recherche et au développement, et aux nouvelles techniques. Nous comprenons comment on pourrait envisager la télévision à haute définition ou les tournées artistiques par des moyens électroniques comme des moyens de satisfaire au mandat du CNA en ce qui a trait à l'égalité d'accès pour tous les Canadiens.

Nous pouvons toutefois difficilement être vraiment enthousiastes devant ce qu'il advient des programmes de spectacles exécutés par des interprètes en personne et des efforts du CNA depuis 20 ans.

Mme Finestone: Si l'argent n'était pas sorti du budget du CNA, mais de celui réservé à la recherche et au développement, ou de TéléSAT, de son élément public et de son élément privé, votre réaction serait-elle la même?

Mme Smalley: Non, je ne serais probablement pas aussi sévère.

Mme Scales: L'importance de ce que nous a appris l'industrie du disque, en enregistrant des spectacles en direct ou de la musique dans un studio, est que ce moyen électronique de diffuser une forme d'art permet de susciter l'intérêt. Il permet de créer une réputation, une carrière, une vedette, et cette vedette peut ensuite aller à l'île de Baffin, et s'il y a 1,000 personnes qui peuvent venir l'entendre, elles viendront.

La télévision peut aussi être très efficace à cet égard. La télévision n'est pas suffisamment représentative de la vie culturelle de notre pays, mais c'est un tout autre problème.

Mme Finestone: Non, je ne pense pas. Nous devons justement en discuter d'ici peu. Je pense que cela concerne les alinéas 3.(1)(m) et n) du projet de loi sur la radiodiffusion.

Mme Scales: La question de la télévision à haute définition, et l'idée de présenter un spectacle à 50 personnes dans une salle, plutôt qu'à cinq personnes dans une maison, me paraît. . .

Mme Finestone: C'est là que se pose toute la question.

Mme Scales: . . . Un investissement extraordinaire à ce moment-ci, particulièrement si l'on parle d'endroits comme Regina, qui ne sont pas au bout du monde.

M. Feldman: Mon opinion ne changerait pas au sujet de la télévision à haute définition, quel que soit l'endroit d'où l'argent proviendrait. Je continue de penser que la télévision à haute définition ne remplacera jamais le spectacle donné par un artiste en chair et en os.

• 2015

Mrs. Finestone: Could it reinforce it in—

Mr. Feldman: To reinforce and augment.

Mme Finestone: Pourrait-elle le renforcer. . .

M. Feldman: Le renforcer et l'augmenter, oui.

[Texte]

Mrs. Finestone: I would like to move to the second issue that I sense from some of the things you have said. The impact of the need for additional funds to supplement the cultural art forms, do you in any way worry about the impact of taste, the application of what is the most acceptable at the common denominator level in terms of advertising and product and the choice that the purchaser of that product may make?

In other words, if you want to sponsor high art—as some people tend to call it—versus popular art and you have sponsors interested in the popular art form and not in the higher art form, does that mean your organization and your marketing is going to purchase the popular art as opposed to a more balanced approach on both sides of the scale?

Ms Smalley: I think there is always a danger of that, and I think the more the pressure is put on the bottom line, the more those kinds of decisions become very important. There is a concern in the arts community, in various levels of it, that the NAC's move into the fund-raising arena would add yet another high-profile competitor for those dollars. If, however, those dollars were used to permit subsidized dollars to be more effectively spent in the kinds of work that the money is really to support, I think there is a discussion to be had there. Do you follow what I am saying?

Mrs. Finestone: Yes, I do. Has any one of you given some thought to suggesting to the Canadian Conference on the Arts—the CCA—that they take a good look at what is happening with the potential of HDTV, that they invite interested parties who are looking at this and have concerns for the performing arts, and that they might run a session? They certainly are an important voice in the art world. They certainly represent all the disciplines, and they certainly have that kind of, perhaps, moral influence that could have this issue examined, and you might be into dialogue with the members of the board as well as the management team.

It seems to me that the members of the board have been left out of the discussions we have had since one o'clock this afternoon. Do you think you might want to undertake that as a sort of thrust? I think it would be a good idea.

The Chairman: Are you wanting a response?

Mrs. Finestone: No. They can come back with a response afterwards.

I heard a lot about the fact that you are worried about competition. I want to put this on the table and then you can come back. You cannot have concerns and not think of alternatives and not think of ways and directions in which I would imagine, if you looked at the new product coming out of the board and the leadership of the National Arts Centre, they have not been insensitive to a lot of your concerns. They may have forgotten about communication and dialogue. That seems to be amply evident.

You are talking now about the impact of going to the corporate sector. With your responsible jobs and as representative voices for your sectors, have you gone to talk to the Council of Business in the Arts to find out how they

[Interprétation]

[Traduction]

Mme Finestone: Je voudrais maintenant aborder un peu la deuxième question qui ressort de ce que vous dites. Au sujet des fonds additionnels dont aurait besoin le CNA pour promouvoir la culture, avez-vous des inquiétudes quelconques au sujet de l'incidence que pourraient avoir le goût ou le choix que pourraient faire les acheteurs des produits artistiques?

Autrement dit, si vous voulez trouver des commanditaires intéressés au grand art—comme le disent certaines personnes—par opposition aux arts populaires, et que l'on semble plus intéressé à l'art populaire qu'au grand art, allez-vous davantage pencher du côté des arts populaires, dans le contexte de votre commercialisation, plutôt que d'une approche mieux équilibrée?

Mme Smalley: Cela représente toujours un danger, et je pense que plus il faut tenir compte des résultats à la fin de l'année, plus les décisions de ce genre prennent de l'importance. Dans le milieu artistique, à divers paliers, on s'inquiète au sujet de la possibilité que le CNA entreprenne des campagnes visant à amasser des fonds. On s'inquiète que cela ne viendrait qu'ajouter un autre concurrent important dans le contexte de cette activité. Toutefois, si les dollars amassés ainsi étaient utilisés pour faire en sorte que les subventions accordées servent vraiment aux fins visées, je pense qu'il vaudrait la peine d'en discuter. Me suivez-vous?

Mme Finestone: Oui. Avez-vous pensé à la possibilité de proposer à la Conférence canadienne des arts—la CCA—d'examiner de près les possibilités qu'offre la télévision à haute définition, et d'inviter les parties intéressées, qui s'intéressent aussi aux arts du spectacle, à en discuter? Elle a sûrement son mot à dire dans le domaine des arts. Elle représente toutes les disciplines, et elle a sûrement, peut-être, l'influence nécessaire pour faire en sorte que cette question soit examinée, et vous pourriez peut-être en discuter avec les membres du Conseil ainsi qu'avec l'équipe de direction.

J'ai l'impression que nous n'avons pas fait grand cas des membres du Conseil dans les discussions que nous avons eues depuis 13h00. Est-ce quelque chose que vous seriez tentés d'entreprendre? Je pense que l'idée est bonne.

Le président: Voulez-vous une réponse?

Mme Finestone: Non. Ils pourront me répondre plus tard.

Il semblerait que vous craigniez la concurrence. Je veux en parler un peu, et vous pourrez ensuite réagir. Si l'on en juge par les nouveaux produits qui sont sortis du Conseil et par le leadership du Centre national des arts, vous ne pouvez pas dire que l'on a été insensible à vos inquiétudes. On a peut-être toutefois été négligent sur le plan des communications et du dialogue. Cela me paraît tout à fait évident.

Vous parlez maintenant des avantages de solliciter directement les entreprises. Compte tenu de vos responsabilités, et en tant que représentants de vos secteurs, avez-vous discuté avec des représentants du Conseil pour le

[Text]

function and what they might suggest so that again you might be looking at that kind of cooperative exchange to know if this is good or this is not good for the clientele that you represent as presenters?

So there are both things, the Canadian Conference on the Arts and the Council of Business in the Arts. May I have some reaction to that?

Mr. Feldman: With regard to the first question, I would certainly support any kind of forum that would address the topic of not only HDTV but also electronic diffusion of the arts. In general, I think it is an area in which members of the live performing arts community have a definite stake and should be invited to participate. So, yes, I would support that very much.

• 2020

As for the second part of the question, a lot of our members are becoming painfully aware that with declining municipal, provincial, and federal subsidies for their operations they are obligated to seek assistance from the corporate sector. Certainly the Council for Business in the Arts is one resource which I think is quite accessible and open to queries from the sector.

We will be doing a workshop on the obtaining and retention of corporate sponsorship at our upcoming annual conference here at the end of September. It will be given not by someone from the arts sector, but by someone from the corporate sponsorship world who has worked mainly in the sports field. Corporate sponsorships and corporate ownerships of sports franchises are very visible to all of us. I think it is time for people in the arts to start tackling the idea of corporate sponsorship on the same scale and in the same way that it is tackled in the sports world.

Ms Scales: If I may just answer the question about art and taste, I have my own taste, and that is life. I am sure we all do.

Mrs. Finestone: So do Felix and I when it comes to art, but that does not matter.

Ms Scales: Absolutely.

The Chairman: I will never hold that against you.

Mrs. Finestone: I have two cans and a paint brush.

Ms Scales: I am not all that concerned about artists, because I think that on the whole artists are creative people and they will rise to situations—creative and ingenious. If you provide new technologies and new avenues, they will pour in their ideas and their activity and fill this vacuum, and we will find some very exciting art coming about as a result of whatever new technologies are put at their disposal. I do not think we should worry too much about that. That is an age-old problem, and we are going to live with it. Art evolves; it does not remain static. We are not pouring the same old wine into new bottles; it is going to be new stuff.

[Translation]

monde des affaires et des arts du Canada afin de savoir comment ils fonctionnent et ce qu'ils pourraient avoir à vous suggérer, de manière à savoir si ce serait bon pour la clientèle que vous représentez?

Il y a donc la Conférence canadienne des arts et le Conseil pour le monde des affaires et des arts du Canada avec lesquels vous pourriez discuter. Qu'en pensez-vous?

M. Feldman: Pour ce qui est de la première question, je serais sûrement en faveur de la formation d'un groupe quelconque qui examinerait non seulement la question de la télévision à haute définition, mais aussi celle de la diffusion électronique des arts. D'une façon générale, je pense que c'est une question qui touche de très près les gens du milieu du spectacle, et qu'il faudrait les inviter à participer aux discussions. Oui, je verrais cela d'un très bon oeil.

Pour ce qui est de la deuxième partie de votre question, il y a un grand nombre de nos membres qui prennent de plus en plus conscience qu'avec le déclin des subventions municipales, provinciales et fédérales, ils sont obligés de demander l'aide du secteur privé. Il ne fait aucun doute que le Conseil pour le monde des affaires et des arts du Canada est l'une des sources les plus accessibles et les plus susceptibles de répondre à des demandes de notre part.

Dans le cadre de notre conférence annuelle qui se tiendra ici même, à la fin de septembre, nous aurons un atelier qui portera sur l'obtention et la conservation du mécénat d'entreprise. L'atelier sera dirigé non pas par quelqu'un du domaine des arts, mais par un spécialiste du mécénat d'entreprise qui a travaillé surtout dans le domaine des sports. Le mécénat d'entreprise et la propriété d'équipes sportives détenues par des entreprises sont des réalités très visibles dans notre société. Je pense qu'il est temps d'exploiter la formule du mécénat d'entreprise dans le domaine des arts, dans la même mesure qu'on l'exploite dans celui des sports.

Mme Scales: Si vous me permettez de répondre à la question au sujet de l'art et du goût. . . J'ai des goûts personnels, et c'est ainsi que vont les choses. Je suis persuadée que c'est tous notre cas.

Mme Finestone: Oui, c'est aussi vrai pour Felix et moi, lorsqu'il est question d'art, mais cela n'a pas d'importance.

Mme Scales: Absolument.

Le président: Je ne vous en voudrai jamais pour cela.

Mme Finestone: J'ai deux pots de peinture et un pinceau.

Mme Scales: Je ne m'en fais pas plus que de raison pour les artistes, parce que je pense qu'en général, les artistes sont des gens créateurs, et qu'ils arriveront toujours à composer dans toutes les circonstances—ce sont des gens créateurs et ingénieux. Si on leur fournit de nouvelles techniques et de nouvelles voies à explorer, ils vont mettre leurs idées à contribution, et s'activer et remplir ce vide, et il en ressortira quelque chose de nouveau et de très excitant. Je ne pense pas qu'il faille trop s'en faire à cet égard. L'art évolue; il n'est pas statique. Nous ne versons pas toujours le même vieux vin dans de nouvelles bouteilles; ce sera vraiment du neuf qui en ressortira.

[Texte]

Mr. Feldman: It is very often the case that what starts out as "high" art becomes popular art. Let us look at a dance company like La La La Human Steps. On their first tour across the country presenters had a great deal of difficulty selling tickets. La La La Human Steps now sells out in large theatres all over the world. So there is an evolutionary process. A certain product starts out obscure but becomes the mainstream and therefore popular.

Mrs. Finestone: I would like to look at one last thing with you. You talked about the need for more commissioned work, Barbara. You talked about the need for some more creative showcasing, cross-fertilization and showcasing, Bill. This is not the Spoleto Festival or the Ravenna Festival. This is the National Arts Centre of Canada. We have a responsibility to use the creative talents that are financed by Canada Council. We do not have an unending pot of money.

If you had said to me more commissions for creative Canadian content, which should come out of the work that Canada Council is financing, I think it would be more sensitive to the fact that we have to use our artistic dollars in very creative and innovative and yet useful ways.

I would like to know what your experience has been with respect to the audience and subscribers. It takes a long time to get yourself a large audience. It takes a long time to get people comfortable enough to buy a series of tickets in those areas. Is that right or wrong? Are you best serving the National Arts Centre patrons if you are changing the focus and the direction on a constant basis?

• 2025

Ms Scales: As far as the question of commissioning, I do not mean to say that the dollars must necessarily come from the National Arts Centre in every case. A person can commission by finding the funds elsewhere or by putting several sponsors together, or co-commission and so on. This is done at the National Arts Centre. I have only great praise for the work that is done at the National Arts Centre in this direction. It certainly needs to be continued.

Mrs. Finestone: Do they need an overall artistic director to look at all the divisions?

Ms Scales: Yes, I believe the suggestion that Celia Franca made is more than a suggestion; it is a need. I certainly would second that emotion. I think it is very important to be able to have some kind of an overall view of the arts. We are living at a time, I think, in the development of the arts where people are interested in developments of a new kind of style in the arts and a new kind of approach to the arts generally. We seem to be getting separate development at the National Arts Centre and theatre.

Mrs. Finestone: Should they have access to the board along with the directors, like the musical director, the theatre director or the dance theatre?

Ms Scales: I could not speak for how it should be internally structured, but it might be reasonable to have more artistic discussion going on, yes.

[Traduction]

M. Feldman: Il arrive très souvent que ce qui débute comme du grand art devient par la suite de l'art populaire. Prenons l'exemple d'une troupe de danse comme La La La Human Steps. À sa première tournée du pays, on a eu énormément de difficultés à vendre tous les billets. Aujourd'hui, La La La Human Steps fait salle comble dans de très grandes salles partout dans le monde. Les choses évoluent donc. Un certain produit commence dans l'obscurité, mais devient ensuite reconnu et, par conséquent, populaire.

Mme Finestone: Il y a une dernière question que je voudrais examiner avec vous. Vous avez parlé de la nécessité de commander davantage de choses, Barbara. Vous avez parlé de la nécessité d'augmenter le nombre des présentations créatives, de croisements et de présentations, Bill. Ce n'est pas le festival de Spolète celui de Ravenne, mais bien le Centre national des arts. Nous avons la responsabilité d'utiliser les talents créateurs qui sont subventionnés par le Conseil des arts du Canada. Les fonds ne sont pas illimités.

S'il était question de commander davantage d'oeuvres pour améliorer le contenu canadien, ce à quoi devrait servir le financement accordé par le Conseil des arts du Canada, je pense que cela satisferait beaucoup mieux à la responsabilité que nous avons de dépenser les fonds attribués aux arts de manière très créative et innovatrice, et en même temps utile.

Je voudrais que vous me parliez un peu de votre expérience avec l'auditoire et au sujet des abonnements. Il faut beaucoup de temps pour se bâtir un auditoire important. Il faut beaucoup de temps pour intéresser suffisamment les gens pour qu'ils achètent une série de billets dans ce domaine. Ai-je tort ou raison? Servez-vous bien le public du Centre national des arts si vous changez constamment d'objectif et d'orientation?

Mme Scales: Au sujet des oeuvres commandées, je ne dis pas que l'argent doit toujours forcément venir du Centre national des arts. Les fonds peuvent venir d'ailleurs, ou l'on peut demander à plusieurs sociétés de contribuer, par exemple. Ça se fait à l'heure actuelle au Centre national des arts. Je n'ai que des éloges à adresser au Centre national des arts à cet égard. Il doit d'ailleurs sûrement continuer à le faire.

Mme Finestone: Devrait-il y avoir un directeur artistique pour chapeauter toutes les divisions?

Mme Scales: Oui, je pense que la suggestion qu'a faite Celia Franca est plus qu'une suggestion; c'est une nécessité. J'appuie sûrement cette motion. Il me paraît très important de pouvoir avoir une vue d'ensemble des arts. Nous vivons à une époque, je pense, dans le développement des arts, où l'on s'intéresse davantage à la création de nouveaux styles et à un nouveau genre d'approche dans le domaine des arts en général. Les choses semblent évoluer séparément au Centre national des arts et au théâtre.

Mme Finestone: Devrait-il avoir accès au conseil avec les autres directeurs, comme le directeur musical, le directeur du théâtre ou le directeur de la danse?

Mme Scales: Je ne peux pas vraiment me prononcer sur la structure que cela devrait avoir, mais il pourrait être raisonnable qu'il y ait davantage de discussions sur le plan artistique, oui.

[Text]

Mrs. Anderson: I have a couple here I think I might ask. I wanted to ask Catherine Smalley what is the feeling among the PACT members about the desirability of resident theatre companies at the NAC.

Ms Smalley: As I mentioned to Mrs. Finestone, I cannot tell you what the reaction was at the time that the resident theatre company was terminated, if you like. I take Don MacSween's point to an extent, which is that you can produce theatre and very effective theatre in other ways than a resident company.

However, I think a resident company gives you new avenues to develop and to support the mandate of the NAC that are not possible without a resident company, particularly in serving young people—the opportunity for apprentices or the opportunity for mixing a company of very senior artists and new and emerging arts. This is beneficial for all concerned. It is more difficult perhaps to do that without a resident company.

It was also interesting for me to hear so many times, when questions were posed about the value of the orchestra, people say it is the only resident company the NAC has, as if they felt the fact that it was resident meant it had an additional sort of weight, virtue and prestige. This is an interesting attitude.

Mrs. Anderson: The other question I was going to put to Peter Feldman. You mentioned about the feeling that the 10 weeks on tour for an orchestra was fitting because of going across the country coast to coast and it was up to them to go out. Did you mean the 10 weeks all in one gulp or 10 weeks spread out in different bits throughout the year?

Mr. Feldman: I believe the length of tour we are talking about is in some ways a special case because it is the 125th anniversary of the country. Therefore, the tour in this particular instance is probably scheduled to be more extensive than other tours that just went out to particular regions might have been in the past. I cannot speak to that because I do not know what the tour itineraries were.

I certainly would not propose to send the orchestra out 10 weeks without a break. It is my understanding that part of that 10 weeks will be used for recording and part will be used for a children's concert series. Not all of that 10 weeks is going to be spent on the road.

Mrs. Finestone: Are you involved with *Phantom*?

Mr. Feldman: No, I am not.

The Chairman: How about *Batman*? Have you another question?

Mrs. Anderson: NACO has been criticized as charging too little for tours, thereby engaging in unfair competition. This could be considered dumping, as you were saying. Could there not be more revenue created by bringing the prices of the tickets up more to a level where they can compete?

[Translation]

Mme Anderson: Il y a quelques questions que je pourrais poser. Madame Smalley, les membres de la PACT sont-ils en faveur d'une troupe de théâtre qui serait installée à demeure au CNA?

Mme Smalley: Comme je l'ai mentionné à M^{me} Finestone, je ne peux pas vraiment vous dire quelle a été la réaction lorsque la troupe permanente a été démantelée, si vous voulez. Pour Don MacSween, on peut produire des pièces de théâtre, et très efficacement, en utilisant d'autres moyens qu'une troupe permanente.

Je pense toutefois qu'une troupe installée à demeure offre de nouvelles avenues à l'appui du mandat du CNA, de nouvelles avenues que l'on ne pourrait pas exploiter sans une troupe à demeure, particulièrement en ce qui concerne les jeunes—l'occasion pour des apprentis... ou l'occasion d'introduire des arts nouveaux dans une troupe composée d'artistes de grande expérience. Une telle formule est bénéfique pour tous les intéressés. La chose est probablement plus difficile sans une troupe permanente.

En répondant à des questions qui étaient posées au sujet de la valeur de l'orchestre, j'ai souvent entendu dire qu'il est désormais la seule troupe installée à demeure que possède le CNA, comme si le fait d'être permanente ajoutait à une troupe une espèce de poids, de vertu et de prestige additionnels. C'est une idée intéressante.

Mme Anderson: Mon autre question s'adresse à Peter Feldman. Au sujet des dix semaines de tournée que doit faire l'orchestre dans tout le pays, vous avez dit que c'était une bonne chose et que c'était une décision qui lui appartenait. S'agirait-il d'une tournée ininterrompue de dix semaines, ou de dix semaines qui seraient réparties sur l'année?

M. Feldman: Cette longue tournée est en quelque sorte pour célébrer une occasion spéciale, car nous célébrons cette année le 125^e anniversaire de notre pays. C'est pour cette raison que la tournée sera plus longue que d'habitude, parce qu'il est prévu que l'orchestre aille dans certaines régions où il n'est jamais allé auparavant, en cette occasion spéciale.

Je ne voudrais sûrement pas que l'orchestre parte en tournée pendant dix semaines d'affilée. Je pense qu'une partie de ces dix semaines doit être utilisée pour enregistrer, et une partie pour une série de concerts destinés aux enfants. L'orchestre ne passera pas dix semaines sur la route.

Mme Finestone: Contribuez-vous à la production de *Phantom*?

M. Feldman: Non.

Le président: Et à celle de *Batman*? Avez-vous une autre question?

Mme Anderson: Il y a une critique qui a été formulée à l'endroit de l'Orchestre du Centre national des arts. On dit qu'elle demande trop peu pour ses tournées, ce qui est injuste pour la concurrence. Cela pourrait être considéré comme du dumping, comme vous le disiez. Ne pourrait-on pas améliorer quelque peu les recettes en augmentant les prix des billets à un niveau qui serait un peu plus concurrentiel?

[Texte]

• 2030

Mr. Feldman: It has been one of our association's contentions that ticket prices have been subsidized generally in this country for far too long and ticket prices do need to rise to reflect the cost of production more accurately. I think we are seeing that now, certainly in the commercial theatre scene that is developing in Toronto, and we will see it here in Ottawa when productions such as *Cats* and *Phantom* arrive. The ticket prices will be much higher.

Yes, ticket prices should be raised, and that would mean there would be more revenues to offset a potentially higher artist fee. However, you also have to accept that this is a country with tremendous regional disparities in the local markets, and what is an acceptable price in Edmonton, Alberta, might be much higher than what would be acceptable in Edmundston, N.B. When any tour goes out—it does not have to be the National Arts Centre Orchestra—that is proposing to cross this country, a great deal of sensitivity, attention, has to be paid to these regional disparities. You have to try to “sus” out, if you will, what the market will bear in the various parts of the country, and the local presenters across the country are probably the best people to do that because they operate in those markets year round.

Mrs. Anderson: Do you feel this would control the “cultural dumping”, as I understand you to say?

Ms Scales: No, I do not think so. The dumping has to do with the price not of the tickets but of the show itself as it is sold to the presenter. In this case the problem is not that the ticket price to the public is low. The problem is that the price of purchasing one presentation of the National Arts Centre Orchestra, one concert, is undercutting the market. Some buyers, some presenters, will say to themselves, look, I can get a whole damned orchestra for \$4,000, and they are asking \$5,000 for a string quartet.

Mrs. Finestone: I thought it was the other way around, Barbara.

Ms Scales: Well, now, this is the problem. They can get the National Arts Centre. . . Well, I do not know what the current pricing is, but at one time these were certainly real figures, that the Arts Centre Orchestra could be had for \$4,500 for a concert, whereas a small chamber ensemble might be asking \$5,500 in the same community. Therefore just in terms of number of people on the stage and it being a big “who-ha”—which it is; and it is a very important tour. . . This is the contradiction, and there is nothing wrong with contradictions; they just have to be confronted.

We want the Arts Centre Orchestra out there. We want them out there sometimes with difficult programming, a good Canadian piece nobody will probably rush out to buy a ticket to hear. We want them out there, yet we do not want them undercutting our good string quartets, our good brass quintets, etc.

[Traduction]

M. Feldman: Nous disons que les prix des billets ont été subventionnés beaucoup trop longtemps, au Canada, d'une manière générale, et qu'ils doivent augmenter afin de mieux refléter le coût de la production. Je pense que le mouvement est lancé, sûrement dans le domaine du théâtre commercial en tout cas, à Toronto, et nous allons le constater, ici aussi à Ottawa, lorsque des productions comme *Cats* et *Phantom* arriveront. Les prix des billets seront beaucoup plus élevés.

Oui, les prix des billets devraient augmenter, ce qui garantirait davantage de revenus pour faire face à un cachet qui pourrait être plus élevé. Il ne faut toutefois pas oublier que nous vivons dans un pays où il y a des disparités régionales énormes dans les marchés locaux, et ce qui peut paraître un prix acceptable à Edmonton, en Alberta, peut être beaucoup trop élevé pour un endroit comme Edmundston, au Nouveau-Brunswick. Lorsqu'une tournée est entreprise—pas forcément par l'Orchestre du Centre national des arts—qui doit faire le tour du pays, il faut accorder une attention toute spéciale à ces disparités régionales. Il faut chercher à déterminer ce que le marché pourra accepter dans les diverses régions du pays, et les promoteurs locaux sont probablement les mieux placés pour le dire, parce qu'ils exploitent ces marchés pendant toute l'année.

Mme Anderson: Cela réglerait-il le problème du «dumping culturel», selon vous?

Mme Scales: Non, je ne pense pas. Le dumping ne tient pas tellement au prix des billets comme à celui auquel on vend le spectacle à l'organisateur. Dans ce cas précis, le problème n'est pas que le prix du billet est trop bas. La difficulté vient plutôt du fait que le prix d'une prestation de l'Orchestre du Centre national des arts, d'un concert, est trop bas par rapport au marché. Certains acheteurs, certains organisateurs de spectacles, se disent qu'ils peuvent avoir tout un orchestre pour 4,000\$, tandis que certains quatuors à cordes demandent 5,000\$ pour un spectacle.

Mme Finestone: Je pensais que c'était l'inverse, Barbara.

Mme Scales: C'est à cela que tient la difficulté, maintenant. On peut obtenir l'Orchestre du Centre national des arts. . . Je ne sais pas exactement ce qu'il en est aujourd'hui, mais à un certain moment, c'était bel et bien cela. On pouvait obtenir l'Orchestre du Centre national des arts pour 4,500\$, tandis qu'il fallait compter 5,500\$ pour qu'un petit ensemble de musique de chambre vienne donner un spectacle au même endroit. Par conséquent, rien qu'en considérant le nombre de personnes sur la scène, et tout le tralala c'est une tournée très importante. . . C'est une contradiction. Il n'y a rien de mal aux contradictions, mais il faut les régler.

Nous voulons que l'Orchestre du Centre national des arts aille se produire dans les régions. Nous voulons qu'il présente un programme difficile, une bonne pièce canadienne qui ne fera probablement pas courir les foules. Nous voulons qu'il aille se produire en province, mais nous ne voulons pas qu'il le fasse au détriment de nos bons quatuors à cordes, de nos bons quintettes pour cuivres, etc.

[Text]

The Chairman: I would like one clarification, Mr. Feldman. Earlier in the presentation you mentioned—and I want to understand this totally—I think we were referring to the management of the National Arts—that it is not fair to tie someone's hands and then crucify them. Were you referring to the reduction of funding they get overall?

Mr. Feldman: By "tying the hands" I meant the placing of severe financial restrictions on the operation, which will inevitably lead to making management decisions such that no matter how the decisions to cut are made they are going to be unpopular. It is cause and effect. One is definitely—

The Chairman: Yes, except for the fact that there have not been cuts to the National Arts Centre. There may not have been the increases in the rates there may have been—

Mr. Feldman: Well, in available dollars, if you adjust for inflation, it has been reduced, even though the actual numbers have not fallen.

• 2035

Mrs. Smalley: May I leave a couple of pages of notes with Mr. Radford for the committee's consideration?

The Chairman: Oh, most definitely. Any other information that would shed light on the National Arts Centre would be most welcome.

Mrs. Smalley: Thank you. That would appear as an appendix, right?

The Chairman: Well, we will just use it for our discussion.

I would like to thank each and every one of you for your patience. We are running a little bit late, but we did enjoy very much your partaking in the subcommittee's activities.

Our next witness is Mr. John Shaw, who comes from Calgary. I think we have had just about all parts of Canada represented here today. We are certainly happy that on short notice you have come to Ottawa to discuss with us what we consider to be a matter of deep interest and concern to this committee.

Mr. John Shaw (President of the Board, Association of Canadian Orchestras): Thank you, Mr. Chairman. It is a pleasure to be here. I am glad to be able to come.

The Association of Canadian Orchestras represents 111 orchestras across the country. This particular discussion is of some concern to our association. While the association has a great deal of concern for a revitalized mandate for the National Arts Centre in general, its greatest concern, of course, lies with the future of the National Arts Centre Orchestra in particular. The association strongly believes that the National Arts Centre Orchestra should continue as the most visible ambassador of the National Arts Centre's performing arts program and, by implication, that it should be operated by the National Arts Centre.

We also believe that if the orchestra were to be privatized as has been suggested, adequate funding would not be available from normal government sources and the private sector to maintain the orchestra at its current level of activity

[Translation]

Le président: Je voudrais préciser quelque chose, monsieur Feldman. Plus tôt, au cours de votre exposé, vous avez mentionné—et je veux être bien certain d'avoir compris—au sujet de la gestion du Centre national des arts, je pense—qu'il n'est pas juste de lier les mains de quelqu'un, et de le crucifier ensuite. Disiez-vous cela en raison de la diminution du financement accordé?

M. Feldman: Je voulais dire par cela, imposer des restrictions financières sévères qui mèneront inévitablement à des décisions qui seront impopulaires, quelle que soit la façon dont on les aura prises. C'est un rapport de cause à effet.

Le président: Oui, mais il n'y a pas eu de coupures dans le financement accordé au Centre national des arts. Il n'a peut-être pas eu droit à des augmentations comme celles qui ont été consenties. . .

M. Feldman: Mais, en dollars constants, même si les montants réels n'ont pas diminué, si l'on tient compte de l'inflation, le financement a été réduit.

Mme Smalley: Puis-je laisser à M. Radford quelques pages de remarques afin que le comité les étudie?

Le président: Certainement. Tout autre renseignement permettant de mieux comprendre le Centre national des arts sera le bienvenu.

Mme Smalley: Merci. Ces pages figureront en annexe, n'est-ce pas?

Le président: Nous allons simplement les utiliser pour notre discussion.

J'aimerais vous remercier tous de votre patience. Nous sommes un peu en retard, mais nous avons grandement apprécié votre participation aux activités du sous-comité.

Notre témoin suivant est M. John Shaw qui vient de Calgary. Je crois que nous avons reçu aujourd'hui des représentants d'à peu près toutes les régions du Canada. Nous sommes certainement très heureux que vous ayez pu venir à Ottawa à si brève échéance pour discuter avec nous de ce qui nous semble être une question d'un grand intérêt pour le comité.

M. John Shaw (Président du Conseil, Association des orchestres canadiens): Merci, monsieur le président. Je suis très heureux d'être ici. Je suis content d'avoir pu venir.

L'Association des orchestres canadiens représente 111 orchestres du pays tout entier. La discussion que vous menez actuellement intéresse d'une certaine manière notre Association. Si elle se préoccupe beaucoup du fait que l'on renforce le Mandat du Centre national des arts de façon générale, elle s'inquiète bien sûr davantage de l'avenir de l'Orchestre du Centre national des arts en particulier. L'Association croit fermement que l'Orchestre du Centre national des arts devrait rester l'ambassadeur le plus en vue du programme des arts de la scène du Centre national des arts et qu'il devrait de ce fait être administré par le Centre national des arts.

Nous croyons aussi que si l'Orchestre devait être privatisé comme cela a été proposé, il ne disposerait pas d'un financement suffisant tant de la part des sources gouvernementales habituelles que du secteur privé pour

[Texte]

and excellence. Furthermore, reliance on these traditional government agencies by the National Arts Centre Orchestra and the aggressive pursuit of funding from the private sector would hurt other orchestras and indeed other arts organizations that traditionally have relied on those sources of funds.

• 2040

The Association of Canadian Orchestras urges this subcommittee to recommend that the government re-evaluate its current level of funding for the National Arts Centre Orchestra and bring it to a level that would allow the orchestra to maintain its level of excellence, its commitment to serve communities across this country, and its commitment to the National Capital Region.

In addition, funding levels should be adequate to allow the orchestra to reinstate its commissioning program. Its current training program for young Canadian conductors also needs to be strengthened, as does its composer-in-residence program.

The National Arts Centre Orchestra has established a reputation for excellence in Canada and abroad, has focused attention on the richness of Canadian cultural activity through its touring programs, and has provided an infra-structure for other cultural activity in Ottawa, including the summer festival—now somewhat shortened—the Ottawa Symphony Orchestra, and training of young musicians.

The National Arts Centre itself should be encouraged to take advantage of its ability to bring tourism dollars into the National Capital Region by expanding the summer festival season or by at least becoming a vehicle through which an adequately funded summer festival is properly and permanently established. The NAC should be encouraged by the federal government to become the focus of the performing arts in this country; to present, as part of its regular mandate, other performing arts organizations from every region of the country; and, it goes without saying, to fund the NAC at an adequate level in order to allow it to achieve those objectives.

Development of new initiatives, such as electronic touring, of which this association is not in favour, should in any case be funded separately, not at the expense of existing programs and certainly not at the expense of adequate funding levels to the National Arts Centre Orchestra itself.

The orchestra has had a 21-year tradition of excellence and this tradition may be in jeopardy if action is not taken now to strengthen the mandate of the National Arts Centre and to remove any possible and lingering doubts about the future of the National Arts Centre Orchestra.

Mrs. Finestone: I thank you for the candor and straight shooting in your presentation, which was needed.

You are saying that we had excellence, we could have excellence, but we are currently a little short in a few spots, is that correct?

[Traduction]

maintenir son niveau actuel d'activités et d'excellence. De plus, si l'Orchestre du Centre national des arts devait compter sur les organismes gouvernementaux traditionnels tout en cherchant activement à obtenir un financement du secteur privé, cela serait préjudiciable aux autres orchestres et aux autres organisations artistiques qui comptent traditionnellement sur ces sources de financement.

L'Association des orchestres canadiens presse le sous-comité de recommander que le gouvernement réévalue le niveau de son financement actuel destiné à l'Orchestre du Centre national des arts et lui donne une importance qui lui permettrait de maintenir son niveau d'excellence, ses responsabilités envers les communautés du pays et la région de la capitale nationale.

De plus, ce financement devrait être suffisant pour permettre à l'Orchestre de rétablir son programme de commandes d'œuvres. Il serait également nécessaire de renforcer le problème actuel de formation des jeunes chefs d'orchestre canadiens ainsi que le programme du compositeur résident.

L'Orchestre du Centre national des arts s'est créé une réputation d'excellence au Canada et à l'étranger, a fait connaître la richesse des activités culturelles canadiennes grâce à ses tournées et a fourni une infrastructure aux autres activités culturelles d'Ottawa, y compris le Festival d'été—qui a été un peu raccourci—, pour l'Orchestre symphonique d'Ottawa et pour la formation des jeunes musiciens.

Le Centre national des arts proprement dit devrait être encouragé à profiter de ses capacités pour attirer les dollars des touristes dans la région de la capitale nationale en augmentant son festival d'été ou du moins en devenant un moyen par lequel on pourra instaurer de façon permanente et officielle un festival d'été suffisamment financé. Le CNA devrait être encouragé par le gouvernement fédéral à devenir le point central des arts de la scène de notre pays; à présenter dans le cadre de son mandat ordinaire, d'autres organisations artistiques provenant de toutes les régions du pays; et, cela va sans dire, il faudrait suffisamment financer le CNA pour lui permettre d'atteindre ces objectifs.

Les nouvelles initiatives, comme les tournées électroniques par exemple, que l'association n'approuve pas, devraient de toute façon être financées séparément, et non aux dépens des programmes existants et certainement pas aux dépens du financement suffisant de l'Orchestre du Centre national des arts proprement dit.

L'Orchestre s'est taillé en 21 ans une réputation d'excellence et cette tradition pourrait être compromise si l'on ne prend pas dès maintenant les mesures nécessaires pour renforcer le mandat du Centre des arts et pour effacer tous les doutes qui pourraient éventuellement planer sur l'avenir de l'Orchestre du Centre national des arts.

Mme Finestone: Je vous remercie de la franchise de votre exposé; cela était nécessaire.

Vous dites que nous avons connu l'excellence, que nous pourrions continuer à l'avoir, mais qu'il y a actuellement quelques petits problèmes dans certains domaines, c'est bien cela?

[Text]

Mr. Shaw: No, I think the National Arts Centre Orchestra is an excellent orchestra, but it is not—

Mrs. Finestone: You were talking about a number of different programs within—

Mr. Shaw: Well, yes. The commissioning program is one and that subject came up earlier. Several years ago an active commissioning program for Canadian composers existed through the National Arts Centre itself, which is being eroded.

We believe other programs are more relevant than the electronic touring initiatives, such as the conductor's training program, of which they do a little now but could expand so that we have future leaders for our orchestras across the country, and the composer-in-residence program, which is taking hold across the country, in which I believe the National Arts Centre will participate, and which is an activity for the training of young Canadian artists, conductors, and composers, who need that kind of encouragement at the national level.

Mrs. Finestone: That is what I meant: we have had, we could have, and we should have. I would agree with every one of your observations.

If money had not been perceived to have been used for the HDTV—and I am not sure that it was taken, particularly from the orchestra. . . There were negotiations, a strike, and acrimonious exchanges and not the best attitude existed between all parties. That situation being a given, there is not enough money in terms of the entire musical field for everything the mandate must do. Would you agree?

Mr. Shaw: The amount of money has gradually eroded over the years. There is not enough money.

Mrs. Finestone: Did you hear Mr. Hamilton Southam, Mr. Sharp, and Mr. Gordon Robertson?

Mr. Shaw: No, I did not.

Mrs. Finestone: I am sorry that you were not here. The general thrust was that—I do not know whether you would call it full privatization—in some way, support ought to be given to the National Arts Centre Orchestra, which would allow for the seeking for outside funds for the orchestra to a certain degree, ensuring ensuring the parliamentary allocation that they are due or that normally they get.

• 2045

But then there would be their own board of directors. There would be certain responsibilities directly under the control of an interested board rather than a national board. Is that anything you have thought about or have heard about?

Mr. Shaw: Yes; I think the concern with privatization is two-fold: there would not be enough money forthcoming to maintain the the orchestra at its current level of excellence; and the competition we heard about earlier in terms of the private sector dollars.

[Translation]

M. Shaw: Non, je pense que l'Orchestre du centre National des arts est un orchestre excellent, mais il n'est pas. . .

Mme Finestone: Vous parlez de certains programmes existants au sein de. . .

M. Shaw: Ma foi, oui. Le programme des commandes d'oeuvres en est un et ce sujet a déjà été abordé. Il y a plusieurs années, il existait un programme actif de commandes d'oeuvres à l'intention des compositeurs canadiens par l'entremise du Centre national des arts lui-même, et ce programme perd du terrain.

Nous pensons que d'autres programmes sont davantage de mise que les initiatives de tournées électroniques, comme le programme de formation des chefs d'orchestre pour lequel on fait actuellement assez peu de choses par exemple, mais qui pourrait être élargi afin que nous puissions former les futurs chefs de nos orchestres canadiens, et le programme du compositeur résident—, qui est en train de faire des adhérents dans tout le pays, et auquel, je pense, le Centre national des arts va participer; il s'agit de former de jeunes artistes canadiens, chefs d'orchestre et compositeurs, qui ont besoin de ce genre d'encouragement à l'échelle nationale.

Mme Finestone: C'est bien ce que je disais: Nous avons bénéficié d'une certaine situation, nous pourrions en bénéficier encore et nous devrions en bénéficier. Je suis d'accord avec toutes vos observations.

Si on n'avait pas eu l'impression que l'argent a été utilisé pour le programme de télévision à haute définition—et je ne suis pas sûre que cet argent ait été pris particulièrement à même sur le financement de l'orchestre. . . Il y a eu des négociations, une grève et des échanges acerbes, et ce n'est pas la meilleure attitude qui a prévalu entre toutes les parties concernées. La situation étant ce qu'elle est, il n'y a pas suffisamment d'argent pour faire ce que prévoit le mandat dans l'ensemble du domaine musical. Êtes-vous d'accord?

M. Shaw: Les montants octroyés ont peu à peu diminué avec le temps. Il n'y a pas assez d'argent.

Mme Finestone: Avez-vous entendu M. Hamilton Southam, M. Sharp et M. Gordon Robertson?

M. Shaw: Non.

Mme Finestone: Je regrette que vous n'ayez pas été là. Ce qui a été dit en gros—je ne sais trop si on pourrait parler de privatisation totale—c'est qu'il faudrait appuyer d'une certaine manière l'Orchestre du Centre national des arts, tout en lui permettant de chercher à l'extérieur une certaine part de son financement, mais en lui garantissant l'affectation budgétaire accordée par le Parlement qui lui est due et qu'il obtient normalement.

Mais il aurait alors son propre conseil d'administration. Certaines responsabilités seraient directement assumées par un conseil ayant des intérêts dans l'affaire plutôt que par un conseil national. Y avez-vous pensé ou en avez-vous entendu parler?

M. Shaw: Oui; je crois que la privatisation pose deux problèmes: il n'y aurait pas suffisamment d'argent accordé pour maintenir l'orchestre à son niveau actuel d'excellence et, d'autre part, il y aurait la concurrence dont nous avons déjà parlé pour ce qui est d'obtenir l'argent du secteur privé.

[Texte]

If, however, an initiative was taken along the lines you just mentioned and the parliamentary appropriation was maintained for the orchestra itself, much of that concern would probably disappear.

Mrs. Finestone: How do you feel about the orchestra touring for the 10 weeks? What is your reaction to the bringing in of *Phantom of the Opera*, with supposed income of \$300,000, while the orchestra is out touring, given that it is the 125th anniversary of Canada?

Mr. Shaw: I suppose it depends on whether the chicken followed the egg or the egg followed the chicken.

Mrs. Finestone: Is it the process, sir, that bothers the orchestra, the process in the decision-making, the seeming lack of sense of trust—I am not sure if that is the proper term—or is it that there was no consultation? Is it just the idea itself?

Mr. Shaw: At appropriate times during the year, if commercial ventures such as *Phantom of the Opera* were to be placed in the National Arts Centre and it reaped them some revenue—in this case quite a substantial amount of revenue—I do not think anybody could argue the point with you.

I think it is a question of whether or not the National Arts Centre Orchestra, in that particular case, is being displaced, and whether or not that is appropriate for this period of time within their season, and how you deal with the problems that arise from this.

Mrs. Finestone: Thank you for that. What do you feel about the lack of an artistic director having access to the board along with the music director? Is that your experience, as you head Canadian orchestras across the land? Do any other orchestras only deal through a business manager, the music manager, or do they have some artistic input? What is the general access?

Mr. Shaw: Most orchestras do it this way. In fact, I cannot think of one that does not. Certainly most professional orchestras have a music director and a general manager to look after the administrative side.

Mrs. Finestone: Have you had any feedback about the selection process, or the time of the selection process, with respect to a new music director?

Mr. Shaw: No, not formally.

Mrs. Finestone: Is it normal that it would take 8 months, 10 months, 16 months, 18 months? Has that been the norm in the experience of orchestras across the land?

Mr. Shaw: For an orchestra of this level, I would be surprised if it could be done in any shorter period of time. I think it is a question of getting the right person rather than doing it quickly.

Mrs. Finestone: I have a question on financing. Are you addressing—or have you ever—the question of the tail wagging the dog, if I could put it that way, where the choice of the advertiser dictates the content of the program instead of the program being sold, per se, to the advertiser?

[Traduction]

Si toutefois on prenait une initiative correspondant à ce que vous venez de dire et que les crédits parlementaires soient maintenus pour l'orchestre proprement dit, ces inquiétudes disparaîtraient sans doute pour l'essentiel.

Mme Finestone: Que dites-vous d'une tournée de 10 semaines pour l'orchestre? Quelle est votre réaction au fait que l'on présente le *Phantom of the Opera*, qui devrait rapporter 300,000\$, pendant que l'orchestre est en tournée, étant donné que c'est le 125^{ième} anniversaire du Canada?

M. Shaw: Je crois que cela revient à savoir qui de la poule ou de l'oeuf est arrivé d'abord.

Mme Finestone: Est-ce la manière de procéder qui inquiète l'orchestre, la façon dont on prend des décisions, le manque apparent de confiance—je ne suis pas sûre que ce soit le bon terme—ou est-ce parce qu'il n'y a pas eu de consultations? Est-ce simplement l'idée elle-même?

M. Shaw: A certains moments bien choisis de l'année, si des entreprises commerciales comme le *Phantom of the Opera* devaient être présentées au Centre national des arts et qu'elles permettent d'obtenir des recettes—dans ce cas il s'agit de recettes assez importantes—je ne pense pas que quiconque y trouverait à redire.

Je crois qu'il s'agit de savoir, dans ce cas précis, si oui ou non l'Orchestre du Centre national des arts est reléguée et si oui ou non c'est le bon moment pour une tournée et de voir ensuite comment régler les problèmes que cela soulève.

Mme Finestone: Je vous remercie de votre réponse. Que pensez-vous du fait qu'un directeur artistique n'ait pas accès au conseil au même titre que le directeur musical? Avez-vous l'habitude de ce genre de choses étant donné que vous dirigez des orchestres canadiens un peu partout dans le pays? D'autres orchestres ne traitent-ils qu'avec le directeur commercial, le directeur musical ou y a-t-il participation d'un directeur artistique? Quelles sont les relations en général?

M. Shaw: La plupart des orchestres procède de la façon suivante. En fait, je n'en connais pas un seul qui ne fonctionne pas de la sorte. La plupart des orchestres professionnels ont un directeur musical et un directeur général qui s'occupe du côté administratif.

Mme Finestone: Avez-vous entendu parler du processus de sélection ou de la durée du processus de sélection pour ce qui est du nouveau directeur musical?

M. Shaw: Non, pas officiellement.

Mme Finestone: Est-ce normal qu'il faille huit, 10, 16 ou 18 mois? Est-ce la norme d'après l'expérience que vous avez des orchestres de tout le pays?

M. Shaw: Pour un orchestre de cette envergure, je serais surpris que cela puisse se faire plus rapidement. Je crois qu'il s'agit de trouver la bonne personne bien plus que d'agir rapidement.

Mme Finestone: J'ai une question à vous poser sur le financement. Vous occupez-vous—ou vous êtes-vous jamais occupé—de la question du processus inversé, c'est-à-dire que c'est le publicitaire qui décide du contenu du programme au lieu que ce soit le programme qui soit vendu tel quel au publicitaire?

[Text]

Mr. Shaw: Are you talking about advertising or sponsors?

Mrs. Finestone: Whichever, but you could use sponsors. Certainly it is more indicative of the quality we are talking about.

Mr. Shaw: I would say that there would not be very many self-respecting arts organizations or institutions that would allow a sponsor to interfere artistically with the affairs of that institution; you would take the program and find the sponsor rather than the other way around.

I am sure, though, that on occasion, if a sponsor came up and suggested a certain work normally out of your range because of financial limitations, and asked if you would consider putting it on your program, and if it fitted into the programming needs, and you agreed, then that is a different matter. But normally speaking, one would take the program and find the sponsor for it.

• 2050

Mrs. Finestone: With all the Canadian orchestras with which you deal, are any structured like the National Arts Centre Orchestra? Are any of them attached to what is essentially a multi-discipline art centre?

Mr. Shaw: Yes, the Calgary Philharmonic.

Mrs. Finestone: Could you explain for all of us here how that works and if there is any problem in the management of that particular centre in relation to dance theatre and music and the decisions as to how much of that stage should be allocated to whom and what the overall content and direction by the year would be?

Mr. Shaw: The National Arts Centre is unique in the sense that it is both looking after a facility and presenting certain disciplines during the course of the year. The management of the arts centre in Calgary is just that, except it does have an entrepreneurial arm to it, which sometimes does get in the way of those of us who also have to deal in that institution.

There will always be conflicts though, I think, because of balance. This is where I have a slight problem with your concept of, let us say, a music director and an overall artistic director for the centre, because I think that will produce more conflict than it resolves.

Mrs. Finestone: Just a second. Hold on. I am not quite sure I followed you. The suggestion that had been put forward—I am not saying that it is one we are even considering—was that with three to four disciplines—art, variety, dance, theatre and music, and a variety of different musical forms—coming into the centre you needed someone who was detached from the individual art form and who could look at the total program from an artistic point of view, with a partner who was looking at the economics of the matter, whereas as well you needed the partnership of the manager and the artistic director of the orchestra, of the dance school, or of the dance, and of the theatre and of variety. That was what was being suggested. Are you saying, from the Calgary experience, that this would be counter-productive?

[Translation]

M. Shaw: Voulez-vous parler de publicitaire ou de commanditaire?

Mme Finestone: L'un ou l'autre, mais on pourrait parler de commanditaire. Cela reflète certainement davantage la qualité dont nous parlons.

M. Shaw: Je dirais qu'il ne doit pas y avoir beaucoup d'organisations ou d'établissements artistiques qui se respectent qui autoriseraient un commanditaire à s'ingérer dans les affaires artistiques de l'établissement; on va trouver un programme et essayer de trouver le commanditaire plutôt que le contraire.

Mais je suis sûr que si, à l'occasion, un commanditaire se présentait en proposant un travail donné qui dépasse un peu vos capacités pour des raisons financières, et vous demandait d'envisager de le mettre à votre programme, s'il s'intégrait dans vos besoins de programmation et que vous soyez d'accord, ce serait une tout autre question. Mais normalement, on a le programme et on essaie de lui trouver un commanditaire.

Mme Finestone: Parmi tous les orchestres canadiens auxquels vous avez affaire, y en a-t-il qui soient conçus comme l'Orchestre du Centre national des arts? Y en a-t-il qui soient attachés à ce qui est essentiellement un centre d'art pluridisciplinaire?

M. Shaw: Oui, le *Calgary Philharmonic*.

Mme Finestone: Pourriez-vous nous expliquer à tous comment il fonctionne et nous dire s'il y a des problèmes de gestion dans ce centre pour ce qui est de la danse, du théâtre et de la musique et des décisions concernant la répartition de la scène, le contenu global et l'orientation pour chaque année?

M. Shaw: Le Centre national des arts est unique dans la mesure où il s'occupe de l'entretien des locaux et présente certaines disciplines au cours de l'année. La direction du Centre des Arts de Calgary se limite à cela, mais il a en plus un aspect «entreprise», ce qui gêne parfois certains d'entre nous qui ont aussi affaire avec l'établissement.

Je crois qu'il y aura toujours des conflits pour ce qui est d'une juste répartition. C'est là que je vois un léger problème à votre idée d'avoir un directeur musical et un directeur artistique général pour le centre, car je pense qu'une telle situation va entraîner davantage de problèmes qu'elle ne va en résoudre.

Mme Finestone: Un instant. Attendez. Je ne suis pas tout à fait sûre de vous suivre. Ce qui avait été proposé—et je ne veux pas dire par là que nous allons ne serait-ce qu'étudier cette solution—c'était qu'avec trois ou quatre disciplines: les beaux-arts, les variétés, la danse, le théâtre et la musique, et une série de diverses formes musicales qui sont proposées au Centre, il faut quelqu'un qui soit indépendant de chaque discipline artistique et qui pourrait envisager l'ensemble du programme d'un point de vue artistique, avec un collègue qui s'occuperait de l'aspect économique, alors que vous aviez aussi besoin de la participation du directeur administratif, du directeur artistique de l'orchestre, de l'école de danse ou de la danse, du théâtre et des variétés. C'est ce qui était proposé. Voulez-vous dire qu'étant donné l'expérience de Calgary, cela serait inefficace?

[Texte]

Mr. Shaw: I cannot see how it would work, because I think you would have a major conflict between the artistic leadership in each of the disciplines and the overall artistic direction of the centre itself.

Mrs. Finestone: So how would it be resolved? Would it go from the artistic disciplines themselves to the board? Is that how it works? Who discusses it and where are the decisions taken?

Mr. Shaw: I imagine the decisions are made between the artistic directors and the management of the centre.

The Chairman: Mr. Shaw, the National Arts Centre functions under about \$16 million to \$18 million, what it takes in from appropriations, and the same amount on revenue. What is the scuttle-butt in Calgary, Vancouver, and the places you probably are associated with more with respect to the National Arts Centre? What is the feeling about what is going on down here? Are they happy, sad? Are there problems? What are you hearing?

Mr. Shaw: I hear lots of things, but what people are most interested in is the redefinition of the mandate, the strengthening of the mandate, if necessary changing the mandate, because we are 21 years down the road now—but having some clear, focused direction for the centre so everybody can say this is what they are supposed to do. Certainly the National Arts Centre Orchestra has fulfilled the mandate very well in its original form, which was to serve the country and the national capital region. They have been out in the small communities across this country from coast to coast, and they have also put together and do a very fine job in their series here in Ottawa, as well as the educational performances and so on they do to serve this particular region.

So I think from their point of view the orchestra has done very well. But what we are lacking is for the Arts Centre itself to have an understandable mandate, so that if you were to go and ask somebody what their understanding of this mandate of the National Arts Centre is, they would at least have some idea about what this institution here, in this capital city, is supposed to be doing on behalf of the rest of the country.

• 2055

The Chairman: In your opinion, how much of the problem is the shortage of funds? Today we have heard a lot of people before you say that since the National Arts Centre began, there has never been enough money. We have heard the previous witness saying that if you tie their hands, you cannot go out and crucify them. How much is funding, as opposed to perhaps just the change in management? What is your opinion of that?

If I could go to our minister and ask for an additional \$4 million to operate, do you think it would smooth out the concerns that are expressed for the National Arts Centre?

Mr. Shaw: No. Until you have a proper plan of action—a proper mandate, a new mandate—there is no point in throwing any more money at it. What you should do, I believe, is to put that mandate together, and then back it up with the funding necessary to achieve the goals.

[Traduction]

M. Shaw: Je ne vois pas comment cela pourrait fonctionner car je pense qu'il y aurait un conflit important entre la direction artistique de chacune des disciplines et la direction artistique générale du Centre proprement dit.

Mme Finestone: Comment pourrait-on résoudre ce problème? Passerait-on des disciplines artistiques proprement dites au conseil d'administration? Est-ce comme cela que les choses sont faites? Qui en discute et qui prend les décisions?

M. Shaw: J'imagine que les décisions sont prises en commun par les directeurs artistiques et la direction du Centre.

Le président: Monsieur Shaw, le Centre national des arts dispose d'environ 16 à 18 millions de dollars, de ce qu'il reçoit en crédits et d'un montant correspondant de recettes. Que dit-on à Calgary, Vancouver et dans les endroits que vous connaissez davantage du Centre national des arts? Que pense-t-on de ce qui se passe ici? En est-on satisfait, mécontent? Y a-t-il des problèmes? Quels sont les racontars?

M. Shaw: J'en entends beaucoup parler, mais ce qui intéresse le plus, c'est de redéfinir le mandat, de renforcer le mandat et au besoin de le changer, car l'établissement existe maintenant depuis 21 ans. Mais il faudrait avoir une orientation précise du Centre pour que chacun sache ce qu'il doit faire. Il est clair que l'Orchestre du Centre national des arts a très bien rempli son mandat original qui consistait à servir le pays et la région de la capitale nationale. Il s'est déplacé dans de nombreuses petites villes du pays d'un océan à l'autre, il a mis au point ses séries de concerts à Ottawa qu'il assure avec brio. Il a également proposé des concerts éducatifs, et autres au bénéfice de cette région.

Je pense donc que de son point de vue, l'orchestre s'est très bien acquitté de sa tâche. Mais ce qui fait défaut, c'est un mandat compréhensible pour le Centre des arts proprement dit de sorte que si l'on demandait à quelqu'un quel est le mandat du Centre national des arts, il aurait au moins une idée de ce que cet établissement, dans notre capitale, doit faire au nom du reste du pays.

Le président: À votre avis, quelle est l'importance du problème posé par le manque d'argent? Nous avons entendu aujourd'hui beaucoup de gens dire que depuis le début du Centre national des arts, il n'y a jamais eu assez d'argent. Le témoin précédent a indiqué que si on leur lie les mains, on ne peut pas les crucifier. Quel part du problème vient du financement par rapport au changement de directeurs simplement peut-être? Quel est votre avis là-dessus?

Si je pouvais aller demander au ministre un budget supplémentaire de 4 millions de dollars pour l'exploitation, pensez-vous que cela soulagerait les inquiétudes exprimées pour le Centre national des arts?

M. Shaw: Non. Tant qu'il n'y a pas de plan d'action approprié—un mandat approprié, un nouveau mandat—cela ne servirait à rien de donner davantage d'argent. Ce qu'il faudrait faire, je crois, c'est de mettre au point ce mandat et d'accorder ensuite le financement nécessaire pour permettre d'atteindre les objectifs ainsi fixés.

[Text]

Mrs. Anderson: Do you have a method of recording your symphonies, your orchestra, to enhance revenues and to advertise your marvellous orchestra? Do you have anything like that?

Mr. Shaw: I think most of the major orchestras across the country do a certain amount of recording. It is not, however, a revenue-producing activity, whether it is commercial or whether it is done by the CBC, so it does not help you in that sense.

Where it helps you is that you use it as a calling card, if you like, and distribute those things to people or to artists' agencies, and so on. It is a way of making yourself known—taking one of these and saying that this is our orchestra, that you would like them to hear it.

Mrs. Anderson: Is it cost recovery?

Mr. Shaw: In the case of the CBC, the CBC pays for the costs of recording orchestras on its own label across the country, and presumably they recover their costs through the sales. There is no revenue accruing to the orchestras themselves.

Commercial recordings—unless you have very successful recording, it would take a long time to recover the cost, because recording is extremely expensive.

Mrs. Finestone: CBC Enterprises used to market your recordings, is that it? I think they did, but they just closed down, it seems to me.

Mr. Shaw: Yes. As a matter of fact, I think they could perhaps be marketed a little bit better now.

Mrs. Finestone: Maybe we can get Columbia to do it, or something.

Mrs. Gaffney: The chairman was asking about the mandate and the money—whether it would solve the problems if you had the money. You said it would not—that they had to have a new mandate, or had to be flushed out a bit, and I think we are hearing the same kind of thing from the national museums or the National Gallery. They are also saying they do not have enough money. Does that mean their mandate needs to be flushed out too? I do not know where we are going here.

Mr. Shaw: Maybe they do. I do not know.

I am responding the question of whether throwing \$4 million at it will solve the problem. I do not believe it will, until you have an agreement on what the mandate of the National Arts Centre is supposed to be, and agree with that, and then agree to fund it accordingly.

Mrs. Gaffney: But it is only three or four short little paragraphs. To me the mandate of the National Arts Centre appears to be so simple.

Do you see organization as a problem at all?

[Translation]

Mme Anderson: Avez-vous une méthode pour enregistrer vos symphonies, votre orchestre afin d'augmenter les recettes et faire connaître votre merveilleux orchestre? Avez-vous quelque chose de ce genre?

M. Shaw: Je pense que les principaux orchestres du pays font un certain nombre d'enregistrements. Ce n'est cependant pas une opération qui rapporte de l'argent, que cela se fasse commercialement ou par le biais de la CBC ou de Radio-Canada. Cela n'est donc pas utile à cet égard.

Ce l'est cependant dans la mesure où ça nous sert de carte de visite, si vous voulez, puisqu'on peut distribuer ces enregistrements à certaines personnes et à des organisations artistiques, etc. C'est une manière de se faire connaître—on présente l'enregistrement en disant que c'est notre orchestre et qu'on aimerait qu'on l'écoute.

Mme Anderson: Les recettes permettent-elles de payer les frais de l'opération?

M. Shaw: Dans le cas de la CBC, la société paie les frais d'enregistrement des orchestres sous sa marque de commerce dans tout le pays, et on peut supposer que grâce aux ventes elle rentre dans ses frais. Cela ne rapporte rien aux orchestres eux-mêmes.

Pour les enregistrements commerciaux—à moins qu'ils remportent un succès extraordinaire—il faut beaucoup de temps pour rentrer dans ses frais parce que les enregistrements coûtent très cher.

Mme Finestone: CBC Entreprises commercialisaient donc vos enregistrements? Je crois que oui, mais elles viennent de fermer leurs portes, me semble-t-il.

M. Shaw: Oui. En fait, ces enregistrements pourraient être un peu mieux commercialisés maintenant.

Mme Finestone: Peut-être serait-il possible de demander à Columbia ou à une autre compagnie de le faire.

Mme Gaffney: Le président vous posait des questions sur le mandat et sur le financement; il vous demandait si de disposer de l'argent nécessaire résoudrait les problèmes. Vous avez dit que non; qu'il fallait un nouveau mandat ou un mandat légèrement élargi, et je pense qu'on entend le même genre de chose de la part des musées nationaux ou du Musée des Beaux-Arts. Eux aussi disent ne pas avoir assez d'argent. Cela veut-il dire que leur mandat doit également être élargi? Je ne sais trop où nous allons.

M. Shaw: Peut-être est-ce ce qu'ils disent. Je ne suis pas au courant.

On m'a demandé si 4 millions supplémentaires résoudraient le problème; je vais répondre à cette question. Je ne pense pas qu'ils le feraient, à moins qu'on s'entende sur le mandat du Centre national des arts et que l'on s'entende ensuite pour le financer en conséquence.

Mme Gaffney: Mais il s'agit uniquement de trois ou quatre petits paragraphes. Le mandat du Centre national des arts me paraît si simple.

Pensez-vous que l'organisation pose un problème?

[Texte]

Mr. Shaw: The plan of activity and what you do within the mandate is surely a matter of planning from a management point of view, to be agreed on by the board—and then to go the minister or the Treasury Board and say what is wanted and how much it is going to cost.

Mrs. Gaffney: Do you think the line of responsibilities needs to be more clearly defined, too?

Mr. Shaw: I have no experience of how it works right now, so I really cannot tell you.

The Chairman: Mr. Shaw, this committee enjoyed hearing about your particular perception and the ideas you put forward. Thank you very much for coming to Ottawa to assist us.

• 2100

We are now going to go directly to an interested citizen, who has been with us most of the day, and her name is Trudy Lecaine. If you would like to say a few words with respect to the National Arts Centre, I think this committee would be a most willing listener.

We have been at it now for a good eight hours, less a short break, and you have been with us all this time. Perhaps you would like to identify yourself and your interest in the National Arts Centre and maybe some of the concerns you have.

Ms Trudy Lecaine (Individual Presentation): Thank you, Mr. Chairman. I am delighted, because it is a totally unexpected pleasure. Before I say anything else, I was classified the other day in the newspaper as a musical activist. I do not know what that is. It was in print, so it must be true.

I want to say a big hurrah for the National Arts Centre Orchestra, and God bless it. Is it not great that we have the idea and the concept of the NAC? I will not go into what is happening now. That is not my field. I would love to go into it, but I will not.

I have two things I would like to mention. One is indeed related to the National Arts Centre, and that is my totally futile attempt to see the director general. I have been trying now for the past four months. It has been suggested to me that I write him a letter enumerating all the tremendous merits I have in the community, because that might soften his outlook and he may indeed see me. When nothing of the sort happened and his poor secretary answered me for the umpteenth time, I asked if it really meant no, and she said yes. I find that rather regrettable, not because it is me but because I know this happens very often. I had two ideas which are of concern for the community and for the NAC.

The next thing I want to mention is that a lot has been said here about live performance. I think it is absolutely the most essential thing we have. There is nothing to be said against HDTV, because that will eventually come. Whether we like it or not, it will be here, and it will probably be very good.

[Traduction]

M. Shaw: Le plan d'activités et des opérations entrant dans le cadre du mandat demande certainement une planification du point de vue de la gestion, qui devrait être acceptée par le conseil—pour être ensuite présentée au ministre ou au Conseil du Trésor pour indiquer les sommes qui seront nécessaires et le coût des activités prévues.

Mme Gaffney: Pensez-vous qu'il soit nécessaire de préciser également les responsabilités?

M. Shaw: Je ne sais pas comment cela fonctionne actuellement, et je ne pourrais donc pas vous répondre.

Le président: Monsieur Shaw, le comité a été heureux d'entendre votre façon de voir les choses et les idées que vous avez avancées. Nous vous remercions beaucoup d'être venu à Ottawa pour nous aider.

Nous allons maintenant passer directement à une citoyenne que la question intéresse et qui est restée avec nous pratiquement toute la journée. Il s'agit de Trudy Lecaine. Si vous voulez dire quelques mots sur le Centre national des arts, je crois que le comité serait tout à fait prêt à vous écouter.

Voilà à peu près huit heures que nous en parlons, exception faite d'une petite pause, et vous êtes restée tout ce temps avec nous. Peut-être souhaitez-vous vous présenter, dire en quoi le Centre national des arts vous intéresse et quelles sont peut-être vos inquiétudes.

Mme Trudy Lecaine (Présentation individuelle): Merci, monsieur le président. Je suis ravie de cette possibilité et je ne m'attendais pas du tout à avoir ce plaisir. Avant de dire quoi que ce soit, j'indiquerai qu'on m'a identifiée dernièrement dans les journaux comme une «activiste musicale». Je ne sais trop ce que c'est, mais c'était écrit dans le journal et ce doit donc être vrai.

Je veux dire un grand bravo à l'Orchestre du Centre national des arts. Que Dieu le bénisse! N'est-ce pas extraordinaire d'avoir une idée et un concept comme le CNA? Je n'aborderai pas la situation actuelle. Ce n'est pas mon domaine. J'aimerais beaucoup en parler, mais je m'abstiendrai.

Il y a deux choses que j'aimerais préciser. La première porte effectivement sur le Centre national des arts et sur mes vaines tentatives pour voir le directeur général. Voilà maintenant quatre mois que je m'y emploie. On m'a suggéré de lui écrire une lettre dans laquelle j'indiquerais tout ce que je représente pour la collectivité et que cela risquait de l'amadouer au point qu'il accepte de me voir. Rien de la sorte ne s'étant produit et sa pauvre secrétaire m'ayant répondu pour la énième fois, je lui ai demandé si cela voulait vraiment dire non et elle m'a dit que oui. Je trouve cela plutôt regrettable non pas parce que c'est moi, mais parce que je sais que cela arrive très souvent. J'avais deux idées à lui soumettre qui inquiètent la collectivité et qui concernent le CNA.

Ce que j'aimerais ensuite dire, c'est qu'on a beaucoup parlé des spectacles en salle. Je pense que c'est une chose absolument primordiale. On ne peut rien dire contre la télévision à haute définition parce que l'on va y venir de toute façon. Qu'on le veuille ou non, elle sera là et ce sera probablement très bien.

[Text]

My activities in the community date back 40 years now. I came to Canada 50 years ago. One of my activities was to sit on the Grant Giving Council of Regional Government, to which Beryl Gaffney will attest, because I think you were chairman at the time, were you not?

Mrs. Gaffney: Yes.

Ms Lecaine: I worked for 10 years with a man named Jack Cash, and he had what was known then as the Ottawa Children's Concert. They were immensely successful. We had 10 years of them, 4 concerts a year, and long before it was fashionably obligatory to be biligual, we had bilingual concerts. We had a French one in the morning and an English one in the afternoon, and everything was fine. Then the Ottawa philharmonic disbanded, and that was the end of the children's concerts.

About eight or nine years ago the then chairman of the National Arts Centre Orchestra Association, who was my successor, came to me and asked if I remembered him. I did but not for any special reason. He said he came with his mother to all the Cash concerts, all the children's concerts. He said I was on the stage and I was the policeman. He said I would order everybody to come and have a look at the instruments and talk to the musicians. That boy was nine years old. When he became president of the National Arts Centre Orchestra Association, one of the things he had in mind was that what he had when he was nine years old, his children should have now, and they were about seven and nine. So he pestered the National Arts Centre Music Department. I do not how often he went, and I am sure they finally said, oh my God, let us have those children come, just get him out of here.

• 2105

The direct result from that nine-year-old little boy and that experience has brought a greater sense of music to the Arts Centre, and no television, no radio, no anything can replace that personal experience of one child. He is now known to me. That may have repeated itself, I do not know how often. I am sure it still repeats itself and, for God's sake, the NAC and the orchestra should be a live thing, and if you want to have things like they have out of the Met, why not? But by producing that, do not kill the Arts Centre in the process of creating high-definition television or whatever else. Thank you.

The Chairman: Someone earlier today indicated that they thought the National Arts Centre is no longer a person place, it is no longer a warm comfort.

Mrs. Lecaine: It sure ain't. There is no question of that. You see, I have been in and out of the Arts Centre in one capacity or another for 20 years. I was even involved in the Arts Centre before it rose out of the ground, and I can assure you from my 20-year experience that what I see now is so depressing you would not believe.

The Chairman: We are very glad that you could share this moment with us. You will be recorded in *Minutes of Proceedings and Evidence*.

[Translation]

Voilà maintenant 40 ans que je suis active dans la collectivité. Je suis venue au Canada il y a 50 ans. J'ai notamment siégé au Conseil chargé de l'octroi des subventions du gouvernement régional, et Beryl Gaffney peut témoigner, car je crois qu'elle en était à l'époque la présidente, n'est-ce pas?

Mme Gaffney: Oui.

Mme Lecaine: J'ai travaillé pendant 10 ans avec un homme nommé Jack Cash qui organisait ce que l'on appelait alors les concerts pour les enfants d'Ottawa. Ils avaient énormément de succès. Cela a duré 10 ans à raison de 4 concerts par an, et bien avant que la mode ne rende le bilinguisme obligatoire, nous avions des concerts bilingues. Il y en avait un en français le matin et un en anglais l'après-midi et tout allait bien. Puis l'orchestre philharmonique d'Ottawa a été dissous et ce fut la fin des concerts pour enfants.

Il y a environ huit ou neuf ans, le président de l'époque de l'Association de l'Orchestre du Centre national des arts, qui a été mon successeur, est venu me trouver en me demandant si je me souvenais de lui. Je m'en souvenais, sans raison particulière. Il m'a dit qu'il venait avec sa mère à tous les concerts Cash, à tous les concerts pour enfants. Il m'a dit que j'étais sur scène et que je jouais le policier. Je disais à tout le monde de venir regarder les instruments et parler aux musiciens. Il avait neuf ans à l'époque. Lorsqu'il est devenu président de l'Association de l'Orchestre du Centre national des arts, il a pensé qu'il aimerait donner à ses enfants, qui avaient alors environ sept ou neuf ans, ce que lui avait eu à neuf ans. Il s'est donc mis à harceler le département de musique du Centre national des arts. Je ne sais combien de fois il y est allé, mais je suis sûre qu'ils ont fini par dire qu'ils allaient faire venir les enfants pour s'en débarrasser.

L'expérience de ce garçonnet de neuf ans a eu pour résultat direct de donner au Centre des arts un sens plus grand de la musique et aucune télévision, aucune radio, rien d'autre ne peut remplacer cette expérience personnelle d'un enfant. Je le connais maintenant. La chose s'est peut-être reproduite je ne sais combien de fois. Je suis sûre qu'elle continue à se répéter et il faut absolument que le CNA et l'orchestre soient une chose vivante, et si on veut avoir la même chose qu'au Met, pourquoi pas? Mais en produisant ces spectacles, ne cause pas la ruine du Centre des arts par le biais de la télévision à haute définition ou autre chose. Merci.

Le président: Quelqu'un d'autre a indiqué plus tôt aujourd'hui que le Centre national des arts n'était plus un endroit humain, qu'il n'y avait plus aucune chaleur.

Mme Lecaine: Certainement. Cela ne fait aucun doute. Vous voyez, j'ai eu à entrer et sortir du Centre des arts pour une raison ou pour une autre pendant vingt ans. J'ai même commencé à m'intéresser au Centre des arts avant qu'il ne sorte de terre et je puis vous assurer, après vingt ans d'expérience, que ce que je vois maintenant est incroyablement déprimant.

Le président: Nous sommes heureux que vous nous ayez accordé ces quelques instants. Vos propos seront consignés aux *Procès-verbaux et témoignages*.

[Texte]

We are now going to hear another gentleman who has also been very interested in the activities of this committee. Mr. Haines, we understand you are a professor and study Shakespeare.

Mr. Charles Haines (Individual Presentation): That is true.

The Chairman: You do not have to quote too many lines of Shakespeare for us tonight, but if it does add some words of wisdom to the committee, well, maybe we will allow a line or two.

Mr. Haines: I do not want to intrude on your time. I do not want to rival Trudy Lecaine. I do want to say that since 1969 I have been more often in the Arts Centre, I think, than anyone who is not an employee or a performer there.

I have the rare and delightful job to see, to watch, to listen and then to pontificate on CBC radio about what goes on at the National Arts Centre, but I have performed as well. I have been Kowalsky in *A Streetcar Named Desire*, but I have not yet played Falstaff.

Briefly speaking, the Arts Centre ought to be the place where all Canadian arts performers want to go and put on their shows, do their thing, and it also ought to be the place where many foreign performers want to come to be seen and to be heard. It ought to be an attracting place.

It seems to me that the present management, their names have been mentioned, Monsieur Landry and Monsieur DesRochers, do not have a sense of public entertainment. They do not seem to be showmen. They do not seem to be persons with entertainment in a high sense in their blood.

Mention was made—they are not responsible for it—by Beryl Gaffney: where is the front door? If I am from Melville, Saskatchewan, and I suggest we go to the Arts Centre, I cannot find how to get into the place. It is hidden behind a bush down there, ashamed of itself, that people act and do things like that. There is nothing on Elgin Street. There is nobody out there barking and attracting people in. I do not know why that is. Of course, they are not responsible for it, but their management is, I should say, along the style Celia Franca mentioned.

• 2110

Think of putting up an advertising tower that is not lighted up at night.

The Chairman: There is competition over at the House of Commons about the barking but we do not attract much of a crowd either.

Mr. Haines: Yes, there is that. There is that. What do you have at the Arts Centre that you do not have in yours? Look at the theatre. There is a fountain—

Mrs. Finestone: You do not call that a theatre?

Mr. Haines: —and instead of there being a marvelous gush of water up into the air, the water drips from tray to tray, plop, plop, plop. This sort of thing is not public entertainment. As Celia Franca said, it is not a people place.

[Traduction]

Nous allons maintenant entendre un monsieur qui s'est aussi beaucoup intéressé aux activités du comité. Monsieur Haines, je crois que vous êtes professeur et que vous étudiez Shakespeare.

M. Charles Haines (Présentation individuelle): C'est vrai.

Le président: Nous ne vous demanderons pas de nous citer longuement Shakespeare ce soir, mais si cela devait ajouter à la sagesse du comité, peut-être vous permettrons-nous de citer un vers ou deux.

M. Haines: Je ne veux pas abuser de votre temps. Je ne veux pas me mesurer à Trudy Lecaine. Je veux simplement dire que depuis 1969, je suis allé plus souvent au Centre des arts, je crois, que quiconque, exception faite des employés et des artistes.

J'ai la tâche inhabituelle et intéressante de regarder, d'écouter et de pontifier ensuite à la radio de CBC ce qui se passe au Centre national des arts, mais je suis également monté sur la scène. J'ai joué le rôle de Kowalsky dans *A Streetcar Named Desire* mais je n'ai pas joué Falstaff.

En bref, le Centre des arts devrait être l'endroit où tous les artistes canadiens souhaitent se produire et présenter leurs spectacles, mais ce devrait aussi être l'endroit où la plupart des artistes étrangers devraient souhaiter se produire. Ce devrait être un point de mire.

Il me semble que les directeurs actuels, on a cité leurs noms, M. Landry et M. DesRochers, n'ont pas le sens du spectacle public. Ils ne semblent pas être des personnes de spectacles. Ils ne semblent pas avoir dans le sang le sens du spectacle.

Beryl Gaffney a dit—et ils n'en sont pas responsables—qu'on se demande où est la porte d'entrée. Si je viens de Melville (Saskatchewan) et que je propose d'aller au Centre des arts, je ne saurais pas comment entrer dans le bâtiment. Les portes d'entrée sont cachées derrière un buisson en bas, honteuses d'elles-mêmes, que l'on joue et que l'on fasse de telles choses. Il n'y a rien sur la rue Elgin. Il n'y a personne pour attirer le public. Je ne sais pourquoi il en est ainsi. Bien sûr, ce ne sont pas eux qui en sont responsables, mais leur gestion y est pour quelque chose, comme l'a indiqué Celia Franca.

Quelle idée de mettre une colonne publicitaire qui n'est pas éclairée la nuit!

Le président: On se bat à la Chambre des communes pour se faire entendre, mais on n'attire pas grand monde non plus.

M. Haines: Il y a un peu de ça, en effet. Qu'est-ce que l'on a au Centre des arts que vous n'avez pas? Prenez le théâtre. Il y a une fontaine. . .

Mme Finestone: Vous appelez ça un théâtre?

M. Haines: . . . et au lieu d'avoir un magnifique jet d'eau qui s'élève dans les airs, l'eau s'égoutte d'un plateau à l'autre: flic, flac, floc. Ce n'est pas donner un spectacle au public. Comme l'a dit Celia Franca, ce n'est pas un endroit humain.

[Text]

The long-range view, what should it be? It seems to me, Mr. Chairman, re-emphasize the word "national". This is the National Arts Centre. This is the Canadian Arts Centre. This is the National Canadian Arts Centre. Let it never be thought anywhere or said or hinted that this is the Ottawa Arts Centre, subsidized and paid for by the taxpayer in Saskatoon. That is intolerable.

The man in Saskatoon will want to pay his tax because he knows that his children, his wife, his cousins, his friends, if they are good performers, can at last go to Ottawa and perform in the National Arts Centre. This has to be held out, and this sort of attraction has to be generated by the management of the place.

Therefore, if we Canadians want such a great public theatre, we will have it. Then management will go... Mr. Holtmann, the chairman of the board or the director general will go up Parliament Hill and will charm the money out of the government. We have to have it. It is inevitable. This is not only the jewel in the crown, this is really one of the crowns of the country. This is what we are proud of. We are not hewers of wood and drawers of water only, we are performers and it is in our desire to do it. If this is done, we will have it.

It seems to me, of course, the National Arts Centre could join up in some way with the Canadian Broadcasting Corporation. We have *Hockey Night in Canada*. Let us have an Arts Day, an Arts Night, two of them in Canada. This sort of thing can be done if there is willingness to do it. Why can people not sit down and do it? I say to you, it seems to me briefly that the present management have not got that idea of proselytizing showmanship in their veins, but if it is decided to administer the National Arts Centre as a national centre, all will yet be well.

Of course it is a place for electronics, but let me only say that it should not be that we consider money to be the measure and the judge of everything. Let us not say, "Oh, we have a great performer. If only we had the money to get him to Ottawa. Oh, here is a man who could write a great symphony, if only we could give him the money to do it". We have to somehow block that idea, change our thought. Money is not a measure of everything. If things are excellent, they will attract the money, one hopes.

My statement, therefore, is that it ought to be a National Arts Centre administered and run as a great, charming, delightful, important, lovable place.

The Chairman: Thank you.

Mrs. Gaffney: That is wonderful.

The Chairman: I can understand why you like Shakespeare.

Mr. Haines: He has some remarks now.

The Chairman: I could even get to like Shakespeare.

Mr. Haines: Ottawa, the Arts Centre, was going to be the winter home of Stratford. That never happened. Why not? Let us get these things going.

[Translation]

Quelle devrait être l'idée à long terme? Il me semble, monsieur le président, qu'il faudrait insister sur le qualificatif de «national». Il s'agit du Centre national des arts. Il s'agit du Centre canadien des arts. Il s'agit du Centre national canadien des arts. Que l'on a jamais imaginé, dit ou suggéré que c'est le Centre des arts d'Ottawa, subventionné et payé par les contribuables de Saskatoon. C'est impensable.

Les gens de Saskatoon seront heureux de payer leurs impôts parce qu'ils sauront que leurs enfants, leur femme, leurs cousins, leurs amis, si ce sont de bons artistes, peuvent au moins aller à Ottawa jouer au Centre national des arts. C'est ce qu'il faut offrir, c'est ce genre d'attrait qu'il faut que la direction de l'établissement suscite.

En conséquence, si en tant que Canadiens nous voulons ce grand théâtre public, nous l'aurons. Alors la direction devra... M. Holtmann, le président du conseil ou le directeur général, viendra sur la colline du Parlement pour obtenir, grâce à son charme, de l'argent du gouvernement. Il nous le faut, c'est inévitable. C'est non seulement un fleuron de la couronne, mais c'est véritablement l'une des couronnes de notre pays. C'est ce dont nous sommes fiers. Nous ne sommes pas uniquement des bûcherons et des porteurs d'eau, nous sommes également des artistes et nous voulons que cela se fasse. Si cela se fait, nous l'aurons.

Il me semble bien sûr que le Centre national des arts pourrait s'associer d'une certaine manière avec la Société Radio-Canada. Nous avons la *Soirée du hockey au Canada*. Il faudrait aussi avoir une journée des arts, une soirée des arts, les deux, au Canada. Cela pourra se faire si l'on a la volonté de le faire. Pourquoi ne peut-on pas se réunir pour décider de le faire? Je dois vous dire qu'il me semble que la direction actuelle n'a pas dans ses veines l'idée de prôner l'art du spectacle, mais si on décide d'administrer le Centre national des arts comme un centre national, tout ira bien.

C'est évidemment un endroit où l'électronique doit avoir sa place, mais permettez-moi simplement de dire qu'on ne devrait pas considérer l'argent comme la mesure et le juge de toute chose. Il ne faudrait pas que l'on puisse dire: «Quel grand artiste nous avons là! Si seulement nous avions l'argent pour le faire venir à Ottawa! Tiens, voilà un homme qui pourrait composer une magnifique symphonie, si seulement nous pouvions lui donner l'argent pour le faire!» Il faudrait cesser de penser ainsi. L'argent n'est pas la mesure de toute chose. On peut espérer que les belles choses vont attirer l'argent.

Je dirais donc que ce devrait être un Centre national des arts administré et dirigé comme un endroit extraordinaire, charmant, merveilleux, important, sympathique.

Le président: Merci.

Mme Gaffney: C'est extraordinaire.

Le président: Je comprends que vous aimiez Shakespeare.

M. Haines: Il aurait quelques remarques à faire maintenant.

Le président: Je pourrais même me mettre à aimer Shakespeare.

M. Haines: Ottawa, le Centre des arts, devait abriter le théâtre de Stratford en hiver. Cela ne s'est jamais produit. Pourquoi pas? Il faudrait que de telles choses se fassent.

[Texte]

Mrs. Gaffney: My question is very short, but he has raised something that I was going to ask of the management when they come in tomorrow. My question to them was to be: do you like the Arts Centre? Do you have a passion for the Arts Centre?

Mr. Haines: I love it.

Mrs. Gaffney: To me, I always say, "Do you have the fire in your belly for the Arts Centre?"

Mr. Haines: Yes, except for some of the far corners of the garage late at night.

Mrs. Gaffney: This is what he said, and I do not think they do.

Mr. Haines: It is a great place.

Mrs. Gaffney: It needs a fire in the belly, Charles, and I do not think it is there.

Mr. Haines: Yes, but it needs work. It needs to be boosted along. We have to move the entrance somewhere. We have to put in some more wood.

Mrs. Gaffney: You are right, absolutely!

Mr. Haines: And turn up that fountain!

Mrs. Finestone: Do you think you can make money out of—

Mr. Haines: Yes, you can make money. If you put that kind of person in there, the coffers will overflow. Really.

Mrs. Finestone: Do you think we could get a gift shop that could sell and a boutique that would sell its records?

• 2115

Mr. Haines: Yes, as long as you did not put it over in a corner and open it only between 5.30 p.m. and 6.30 p.m. on nights when there is a performance. Have it out there, conspicuous: this is what we saw. You do not have to sell dirty t-shirts. You can sell genuine Arts Centre things. Of course, you can.

There is no shame in commercializing. Arts were born in Medici Florence when the bankers did it and the artists did it. Business and the arts are interlocked. Let us keep them interlocked, but with intelligence and with showmanship first.

Mrs. Finestone: Do you want to take him out for a drink and a cup of coffee?

The Chairman: It is almost show-biz time after-hours. We are where everybody else does it. I think we are going to have to thank you, sir, very much for presenting your views in an ad hoc way here, but in a very forceful way.

Mr. Haines: I am glad I am here.

The Chairman: This is a great way to end up. I am starting to jump up alive here with interest and ideas for the National Arts Centre. I thought you were going to be the last. Thank you once again, sir, and we certainly welcomed your participation here.

[Traduction]

Mme Gaffney: Ma question sera très brève, mais il a soulevé un problème que j'allais soumettre demain à la direction lorsqu'elle viendra. J'allais lui demander: Aimez-vous le Centre des arts? Êtes-vous passionné par le Centre des arts?

M. Haines: Je l'adore.

Mme Gaffney: Je me demande toujours: «Aimes-tu viscéralement le Centre des arts?»

M. Haines: Oui, à l'exception de quelques coins obscurs du garage tard dans la nuit.

Mme Gaffney: C'est ce que lui dit, mais je ne pense pas que la direction ait ce sentiment.

M. Haines: C'est un endroit extraordinaire.

Mme Gaffney: Il faudrait un amour viscéral, Charles, et je ne crois pas qu'on l'ait.

M. Haines: Oui, mais il y aurait du travail à faire. Il faudrait un petit coup de pouce. Il faudrait déplacer l'entrée. Il faudrait mettre un peu plus de piquant.

Mme Gaffney: Vous avez raison, absolument!

M. Haines: Et orienter le jet d'eau vers le haut!

Mme Finestone: Pensez-vous pouvoir faire de l'argent avec...

M. Haines: Oui, on peut faire de l'argent. Si on met quelqu'un qui a des sentiments aussi forts, les coffres déborderont littéralement.

Mme Finestone: Pensez-vous que l'on puisse avoir une boutique cadeaux qui fasse des affaires et un magasin qui vende les enregistrements?

M. Haines: Évidemment, dans la mesure où vous ne les mettez pas dans un coin et qu'elles n'ouvrent qu'entre 17h30 et 18h30 les soirs où il y a des spectacles. Il faut qu'elles soient évidentes, il faut qu'on se dise: c'est ce qu'on a vu! Il n'est pas nécessaire de vendre de vilains t-shirts. On peut vendre de véritables objets du Centre des arts. Bien sûr, c'est possible.

Il n'y a pas de honte à faire du commerce. L'art est né dans la Florence des Médicis, à une époque où il relevait à la fois des banquiers et des artistes. Le commerce et les arts sont intimement liés. Il faut maintenir cette relation mais avec intelligence et avant tout avec un certain sens du spectacle.

Mme Finestone: Allez-vous lui offrir un verre ou une tasse de café?

Le président: C'est presque l'heure de sortie des spectacles. Nous sommes là où tous les autres le font. Je crois qu'il va nous falloir vous remercier, monsieur, de nous avoir présenté votre opinion de façon particulière et avec une telle force.

M. Haines: Je suis heureux d'être venu.

Le président: Voilà une excellente façon de terminer. Je commence à m'intéresser sérieusement au Centre national des arts et à avoir un certain nombre d'idées à son sujet. Je croyais que vous étiez le dernier. Merci encore une fois, monsieur; nous sommes très heureux que vous ayez participé à la discussion.

[Text]

We will call this the last—Grant Cameron. How about letting us hear your impressions of the National Arts Centre policies and interests.

Mr. Grant Cameron (Individual Presentation): Thank you very much, Mr. Chairman and committee members, for what you are doing here for the Arts Centre today. I want to stress that I am just making a few personal remarks on my behalf and on behalf of my colleagues. I am a charter member of the National Arts Centre orchestra. I am a cellist in the orchestra and I am also assistant personnel manager, but this is beside the point. I am speaking just from my point of view as a cellist and musician in this orchestra.

With me in the room this evening are three other charter members of the orchestra: our percussionist, our timpani player and our second bassoonist. There are also several other long-term members of the orchestra here this evening.

I would like to go back to a point that was mentioned earlier this afternoon to Mrs. Gaffney regarding relations between the board members and the performing artists in the building. To touch very briefly on where we were in the early stages of the building with Messrs. Hamilton Southam and Donald MacSween, in the early stages we felt that we had two directors general, supported by their boards, who cared, cherished and wanted to nurture this particular orchestra that we have going at the National Arts Centre.

On many occasions we met on an informal basis with board members in all sorts of places. I remember meeting board members on our first tour to Russia in 1973. We have also been hosted at their homes in earlier years; in Campbellton, New Brunswick, for example, at the MacDonalds's and in North Vancouver on other occasions at the Geirstein's.

These so-called family touches meant a tremendous amount to us as we were growing. It was all an experiment on all sides. I stress the support we felt. Getting to know our board members on an informal basis was very important. I will always remember one particular afternoon, when we were on tour in the Maritimes, standing with our then Chairman of the Board, Pauline MacGibbon, at a gas station, just chatting while we were taking a bit of a rest break in our afternoon's tour schedule. It meant a lot to me that somebody of her stature and importance was out there with us as we were taking what we have so much pride in bringing to the rest of our country.

In more recent times, regretfully, I have to say things have changed. When our present Director General, Yvon DesRochers, was presented to the Arts Centre on that first morning by Robert Landry, one of Mr. DesRochers's remarks was that he was there to listen and then listen again in order to establish communication with this new place where he was coming to work. In the ensuing months we never had so much as a hello, I am here to find out what you guys are about. It never happened that we were able to meet or that he would come down and say hello to the resident orchestra.

[Translation]

Nous allons appeler le dernier témoin: Grant Cameron. Voulez-vous nous faire part de vos impressions sur les politiques et les intérêts du Centre national des arts.

M. Grant Cameron (Présentation individuelle): Merci beaucoup, monsieur le président et mesdames et messieurs les membres du comité, pour ce que vous faites pour le Centre national des arts aujourd'hui. Je dois préciser tout de suite que je vais faire simplement quelques remarques personnelles en mon nom propre et au nom de mes collègues. Je suis l'un des membres fondateurs de l'Orchestre du Centre national des arts. Je suis violoncelliste dans l'orchestre et je suis également directeur adjoint du personnel, mais cela n'a rien à voir avec la question. Je vais simplement vous donner mon avis en tant que violoncelliste et musicien de l'orchestre.

Trois autres membres fondateurs de l'orchestre m'accompagnent ici ce soir: notre percussionniste, notre timbalier et notre deuxième basson. Il y a aussi plusieurs autres personnes qui sont membres de l'orchestre depuis longtemps avec nous ici ce soir.

J'aimerais revenir sur une question qui a été abordée plus tôt cet après-midi à l'intention de M^{me} Gaffney concernant les relations entre les membres du conseil et les artistes dans le bâtiment. Pour vous dire très brièvement comment cela se passait au tout début avec MM. Hamilton Southam et Donald MacSween, nous avions alors l'impression d'avoir deux directeurs généraux, appuyés par leurs conseils, qui aimaient l'orchestre du Centre national des arts, le chérissaient et voulaient s'occuper de son avenir.

À de nombreuses occasions, nous nous sommes réunis officieusement avec les membres du conseil dans toutes sortes d'endroits. Je me souviens m'être réuni avec les membres du conseil lors de notre première tournée en Russie en 1973. Ils nous ont aussi reçu à leurs domiciles antérieurement: à Campbellton (Nouveau-Brunswick), par exemple, au MacDonald et à Vancouver-Nord à plusieurs reprises au Geirstein's.

Ces réunions pour ainsi dire familiales avaient une grande signification pour nous tandis que notre orchestre se formait. C'était une expérience sur tous les plans. J'insiste sur le soutien que nous ressentions. Il était très important de pouvoir faire la connaissance des membres du conseil de façon officieuse. Je me souviendrai toujours d'un après-midi, au cours d'une tournée dans les Maritimes, où je discutais à un poste d'essence avec la présidente du conseil de l'époque, Pauline MacGibbon, tandis que nous faisons une petite pause au cours de cet après-midi d'une tournée. Cela comptait beaucoup pour moi que quelqu'un de son envergure et de son importance soit là-bas avec nous tandis que nous apportions au reste du pays ce dont nous étions si fiers.

Plus récemment, malheureusement, je dois dire que les choses ont changé. Lorsqu'Yvon DesRochers, notre directeur général actuel, a été présenté au Centre des arts par Robert Landry, un certain matin, l'une des remarques de M. DesRochers a été de dire qu'il était là pour écouter afin d'établir la communication dans ce nouvel endroit où il venait travailler. Dans les mois qui ont suivi, on n'est jamais venu nous dire ne serait-ce que bonjour, je suis venu voir ce que vous faites. Il ne nous a jamais été donné de nous rencontrer ou de le voir venir dire bonjour à l'orchestre.

[Texte]

• 2120

I can also not recall for the last several years of having met a board member anywhere, at an informal chat or anything of that nature. As I say, these are personal remarks.

Communication is so important for all of us. At the moment it seems to be mostly non-existent. It is important on an informal basis for all of us to get to know one another. I am not saying that we have to be a part and parcel of their daily deliberations, certainly I respect the formality that is built into the system. It is the lack of family feeling that seems to be apparent there at the moment.

I have also, through circumstance, found myself to be a charter member of our national youth orchestra. At least two of my other colleagues here can remember the early days there, where the important thing was that the board members were part and parcel of our daily activities while we were at work.

Please, let us communicate and work together. Let us make this feel like a family place in a constructive sense once again.

The Chairman: Thank you very much, Mr. Cameron. I sincerely appreciate how you feel about an organization that you have been part of. I think your testimony carries a lot of weight. I want to thank you personally.

Ladies and gentlemen, that concludes our hearings this evening. We look forward to seeing you again tomorrow.

We have tried to add another person to our list tomorrow, notwithstanding other changes which may occur. I do not know how the discussions are going, but we are trying to get Mrs. Jean Piggott to make a presentation to the committee. However, those things have not been finalized. In the event it can be done, it will be added on tomorrow.

Thank you, committee members. It has been a long day and we will see you all tomorrow morning.

The committee is adjourned.

[Traduction]

Je n'ai pas non plus souvenir, ces dernières années, d'avoir jamais rencontré un membre du conseil pour une discussion officieuse ou quelque autre rencontre de cette nature. Comme je l'avais dit, ce sont des remarques personnelles.

La communication est très importante pour nous tous. En ce moment, elle semble pratiquement inexistante. Il est très important que nous arrivions à nous connaître les uns les autres officieusement. Je ne veux pas dire par là qu'il faille que l'on participe à leurs délibérations quotidiennes, je respecte certainement le caractère officiel qui a été donné au système. C'est l'absence de sentiment d'appartenance familiale qui semble prévaloir en ce moment.

Je me suis aussi trouvé, en raison des circonstances, être membre fondateur de notre orchestre national des jeunes. Deux de mes collègues ici présents au moins se souviendront sans doute des premiers jours où l'important était de voir que les membres du conseil prenaient part à nos activités quotidiennes pendant que nous travaillions.

Nous demandons que la communication s'instaure pour pouvoir travailler ensemble. Nous voudrions nous sentir à nouveau en famille, au sens positif de l'expression.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Cameron. Je comprends sincèrement votre sentiment à l'égard d'une organisation à laquelle vous avez participé. Je crois que votre témoignage pèsera beaucoup. Je tiens à vous remercier personnellement.

Mesdames et messieurs c'est ici que prennent fin nos audiences de ce soir. Nous avons hâte de vous retrouver demain.

Nous avons essayé d'ajouter une autre personne à notre liste de demain, malgré les autres changements qui pourraient éventuellement se produire. Je ne sais où en sont les discussions, mais nous essayons d'obtenir que M^{me} Jean Piggott vienne faire un exposé au comité. Mais la chose n'est pas encore certaine. Si c'est faisable, nous ajouterons ce témoignage demain.

Merci, mesdames et messieurs les membres du comité. La journée a été longue et nous nous retrouverons tous demain matin.

La séance est levée.



CHAMBRE DES COMMUNES

Assemblée n° 2

Le mercredi 23 juin 1990

Le jeudi 14 juin 1990

Président: Felix Hoffmann

Points-verbaux et témoignages du Sous-comité des

The National Arts Centre / Le Centre national des Arts

of the Standing Committee on Communications and Culture / du Comité permanent des Communications et de la Culture

From the National Arts Centre Orchestra Association:

- Christina Lubbock, President;
- Liz Waddell, Public Relations Consultant;
- Celia Franca, Founder of the National Ballet of Canada.

From the Professional Association of Canadian Theatres (PACT):

- Catherine Smalley, Executive Director.

From the Canadian Association of Professional Dance Organizations (CAPDO):

- Bill Riske, Royal Winnipeg Ballet.

From the Canadian Association of Artists Managers (CAAM):

- Barbara Scales.

From the Association of Canadian Orchestras (ACO):

- John Shaw.

From the Canadian Arts Presenters Association (CAPACOA):

- Peter Feldman;
- Trudi Lecaine;
- Charles Haines, Professor of English, Carleton University;
- Grant Cameron, Charter member of the National Arts Centre Orchestra.

De l'Association de l'orchestre du Centre national des arts:

- Christina Lubbock, présidente.
- Liz Waddell, experte-conseil en relations publiques;
- Celia Franca, C.C., fondatrice du Ballet national du Canada.

De l'Association professionnelle des théâtres canadiens (PACT):

- Catherine Smalley, directrice générale.

De l'Association canadienne des organisations professionnelles de danse (CAPDO):

- Bill Riske, Ballet Royal de Winnipeg.

De l'Association canadienne de direction d'artistes (CAAM):

- Barbara Scales.

De l'Association des orchestres canadiens (ACO):

- John Shaw.

De la Canadian Arts Presenters Association (CAPACOA):

- Peter Feldman;
- Trudi Lecaine;
- Charles Haine, professeur d'anglais, Université Carleton;
- Grant Cameron, membre fondateur de l'orchestre du CNA.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canadian Government Publishing Centre,
Supply and Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnement et Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

WITNESSES

From Regroupement des professionnels de la danse du Québec Inc.

Gaétan Patenaude, Director general.

From the American Federation of Musicians:

Allan Wood, Vice-President for Canada;
Nat Battersby, President of Ottawa-Hull District.

From the Canadian Actors' Equity Association:

Alison Currie, Communications Representative.

From the Alliance of Canadian Cinema, Television and Radio Artists (ACTRA):

Lynda Feige, Performer/Board Member.

From the Friends of the National Arts Centre Orchestra:

The Honourable Mitchell Sharp;
The Honourable Gordon Robertson;
Hamilton Southam, Former Director General, National Arts Centre;
Donald MacSween, Former Director General, National Arts Centre.

(Continued on previous page)

TÉMOINS

Du Regroupement des professionnels de la danse du Québec Inc.:

Gaétan Patenaude, directeur général.

De la Fédération américaine des musiciens:

Allan Wood, vice-président pour le Canada;
Nat Battersby, président, district Ottawa-Hull.

De l'Association canadienne des artistes de la scène:

Alison Currie, représentante des Communications.

De l'Alliance des artistes canadiens du cinéma, de la télévision et de la radio (ACTRA):

Lynda Feige, comédienne/membre du conseil.

Des Amis de l'orchestre du Centre national des arts:

L'hon. Mitchell Sharp, C.P., O.C.;
L'hon. Gordon Robertson, C.P., O.C.
Hamilton Southam, O.C., ancien directeur général du CNA, 1967-1977.
Donald MacSween, ancien directeur général du CNA, 1977-1987.

(Suite à la page précédente)

HOUSE OF COMMONS

CHAMBRE DES COMMUNES

Issue No. 2

Fascicule n° 2

Wednesday, June 13, 1990

Le mercredi 13 juin 1990

Thursday, June 14, 1990

Le jeudi 14 juin 1990

Chairman: Felix Holtmann

Président: Felix Holtmann

Minutes of Proceedings and Evidence of the Sub-Committee on

Procès-verbaux et témoignages du Sous-comité sur

The National Arts Centre

Le Centre national des Arts

of the Standing Committee on Communications and Culture

du Comité permanent des communications et de la culture

RESPECTING:

CONCERNANT:

Consideration of the role and mandate of the National Arts Centre

Examination du rôle et du mandat du Centre national des Arts

WITNESSES:

TÉMOINS:

(See back cover)

(Voir à l'endos)

Second Session of the Thirty-fourth Parliament,
1989-90

Deuxième session de la trente-quatrième législature,
1989-1990

SUB-COMMITTEE ON
NATIONAL ARTS CENTRE

Chairman: Felix Holtmann

Members

Edna Anderson
Sheila Finestone
John Harvard
Ian Waddell—(5)

(Quorum 3)

Normand Radford

Clerk of the Sub-Committee

SOUS-COMITÉ DU CENTRE
NATIONAL DES ARTS

Président: Felix Holtmann

Membres

Edna Anderson
Sheila Finestone
John Harvard
Ian Waddell—(5)

(Quorum 3)

Le greffier du Sous-comité

Normand Radford

Published under authority of the Speaker of the
House of Commons by the Queen's Printer for Canada.

Available from the Canadian Government Publishing Center,
Supply and Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre
des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada.

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnement et Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

MINUTES OF PROCEEDINGS

WEDNESDAY, JUNE 13, 1990

(3)

[Text]

The Sub-Committee on the National Arts Centre of the Standing Committee on Communications and Culture met *in camera* at 1:15 o'clock p.m., this day, in Room 701, 151 Sparks Street, the Chairman, Felix Holtmann, presiding.

Members of the Sub-Committee present: Edna Anderson, Sheila Finestone, Felix Holtmann.

Acting Member Present: Beryl Gaffney for John Harvard.

In attendance: From the Library of Parliament: René Lemieux, Research Officer.

Witnesses: From the National Arts Centre: Jack Mills, Music Producer; Andis Celms, Theatre Producer; Jack Udeshkin, Special Events and Acting Variety Producer; David Langer, Executive Producer, Electronic Distribution; Ron Blackburn, Advisor to the Director General.

The Sub-Committee resumed consideration of its Order of Reference from the Standing Committee on Communications and Culture dated April 24, 1990 relating the role and mandate of the National Arts Centre. (*See Minutes of Proceedings and Evidence of Tuesday, June 12, 1990, Issue No. 1*).

The witnesses made opening statements and answered questions.

At 3:30 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

AFTERNOON SITTING

(4)

The Sub-Committee on the National Arts Centre of the Standing Committee on Communications and Culture met at 3:45 o'clock p.m., this day, in Room 701, 151 Sparks Street, the Chairman, Felix Holtmann, presiding.

Members of the Sub-Committee present: Edna Anderson, Sheila Finestone, Felix Holtmann.

Other Members: The Honourable Robert Kaplan, Svend Robinson.

Acting Member Present: Beryl Gaffney for John Harvard.

In attendance: From the Library of Parliament: René Lemieux, Research Officer, Jane Condon, Consultant to the Sub-Committee.

Witnesses: From the Canada Council: Joyce Zemans, Director. *From the National Arts Centre, Executive Committee of the Board:* Leon Kossar, Operations; Reva Gerstein, Artistic Programmes; Robert Landry, Chairman of the Board; Yvon DesRochers, Director General.

The Sub-Committee resumed consideration of its Order of Reference from the Standing Committee on Communications and Culture dated April 24, 1990 relating the role and mandate of the National Arts Centre. (*See Minutes of Proceedings and Evidence of Tuesday, May 12, 1990, Issue No. 1*).

PROCÈS-VERBAUX

LE MERCREDI 13 JUIN 1990

(3)

[Traduction]

Le Sous-comité du Centre national des arts du Comité permanent des communications et de la culture se réunit à huis clos aujourd'hui à 13 h 15, dans la salle 701 au 151, rue Sparks, sous la présidence de Felix Holtmann (*président*).

Membres du Sous-comité présents: Edna Anderson, Sheila Finestone, Felix Holtmann.

Membre suppléant présent: Beryl Gaffney remplace John Harvard.

Aussi présent: De la Bibliothèque du Parlement: René Lemieux, attaché de recherche.

Témoins: Du Centre national des arts: Jack Mills, producteur de la musique; Andis Celms, producteur du théâtre; Jack Udeshkin, Événements spéciaux et directeur adjoint des Variétés; David Langer, producteur exécutif, Distribution électronique; Ron Blackburn, conseiller auprès du directeur général.

Conformément à son ordre de renvoi du Comité permanent des communications et de la culture daté du 24 avril 1990, le Sous-comité examine le rôle et le mandat du Centre national des arts (*voir les Procès-verbaux et témoignages du mardi 12 juin 1990, fascicule n° 1*).

Les témoins font des exposés et répondent aux questions.

À 15 h 30, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

SÉANCE DE L'APRÈS-MIDI

(4)

Le Sous-comité du Centre national des arts du Comité permanent des communications et de la culture se réunit aujourd'hui à 15 h 45, dans la salle 701 au 151, rue Sparks, sous la présidence de Felix Holtmann (*président*).

Membres du Sous-comité présents: Edna Anderson, Sheila Finestone, Felix Holtmann.

Autres députés présents: L'hon. Robert Kaplan et Svend Robinson.

Membre suppléant présent: Beryl Gaffney remplace John Harvard.

Aussi présents: De la Bibliothèque du Parlement: René Lemieux, attaché de recherche. Jane Condon, consultante.

Témoins: Du Conseil des arts du Canada: Joyce Zemans, directrice. *Du Comité exécutif du conseil du Centre national des arts:* Leon Kossar, Opérations; Reva Gerstein, programmes artistiques; Robert Landry, président du conseil; Yvon DesRochers, directeur général.

Conformément à son ordre de renvoi du Comité permanent des communications et de la culture daté du 24 avril 1990, le Sous-comité examine le rôle et le mandat du Centre national des arts (*voir les Procès-verbaux et témoignages du mardi 12 juin 1990, fascicule n° 1*).

Joyce Zemans answered questions.

Reva Gerstein answered questions.

Leon Kossar answered questions.

At 5:30 o'clock p.m. the sitting was suspended.

At 6:15 o'clock p.m. the sitting resumed.

Robert Landry and Yvon DesRochers made opening statements and answered questions.

At 8:35 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

THURSDAY, JUNE 14, 1990

(5)

The Sub-Committee on the National Arts Centre of the Standing Committee on Communications and Culture met *in camera* at 9:10 o'clock a.m., this day, in Room 306, West Block Building, the Chairman, Felix Holtmann, presiding.

Members of the Sub-Committee present: Edna Anderson, Sheila Finestone, Ian Waddell.

Acting Member Present: Beryl Gaffney for John Harvard.

In attendance: From the Library of Parliament: René Lemieux, Research Officer.

Witnesses: From the National Arts Centre: Ron Blackburn, Advisor to the Director General; Carl Morrison, Director of Operations; Richard Lussier, Director of Finance and Administration; Moira Johnson, Director of Marketing.

The Sub-Committee resumed consideration of its Order of Reference from the Standing Committee on Communications and Culture dated April 24, 1990 relating the role and mandate of the National Arts Centre. (*See Minutes of Proceedings and Evidence of Tuesday, June 12, 1990, Issue No. 1.*)

The witnesses gave opening statements and answered questions.

It was agreed that the research staff prepare a draft report on the role and mandate of the National Arts Centre.

At 12:30 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Normand Radford

Clerk of the Committee

Joyce Zemans répond aux questions.

Reva Gerstein répond aux questions.

Leon Kossar répond aux questions.

À 17 h 30, la séance est suspendue.

À 18 h 15, la séance reprend.

Robert Landry et Yvon DesRochers font des exposés et répondent aux questions.

À 20 h 35, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE JEUDI 14 JUIN 1990

(5)

Le Sous-comité du Centre national des arts du Comité permanent des communications et de la culture se réunit à huis clos aujourd'hui à 9 h 10, dans la salle 306, de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de Felix Holtmann (*président*).

Membres du Sous-comité présents: Edna Anderson, Sheila Finestone, Felix Holtmann, Ian Waddell.

Membre suppléant présent: Beryl Gaffney remplace John Harvard.

Aussi présent: De la Bibliothèque du Parlement: René Lemieux, attaché de recherche.

Témoins: Du Centre national des arts: Ron Blackburn, conseiller auprès du directeur général; Carl Morrison, directeur, Exploitation; Richard Lussier, directeur, Finances et administration; Moira Johnson, directrice, Marketing.

Conformément à son ordre de renvoi du Comité permanent des communications et de la culture daté du 24 avril 1990, le Sous-comité examine le rôle et le mandat du Centre national des arts (*voir les Procès-verbaux et témoignages du mardi 12 juin 1990, fascicule n° 1*).

Les témoins font des exposés et répondent aux questions.

Il est convenu que le personnel de recherche rédige un projet de rapport sur le rôle et le mandat du Centre national des arts.

À 12 h 30, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Normand Radford

[Texte]

EVIDENCE

[Recorded by Electronic Apparatus]

Wednesday, June 13, 1990

• 1546

The Chairman: I call the subcommittee to order.

Welcome to Joyce Zemans of the Canada Council, who will assist this committee in its deliberation with respect to the National Arts Centre of Canada.

The Canada Council plays a most direct role with regard to the National Arts Centre. In fact, its participation is written in the NAC act itself, in paragraph 9.(2)(e), which states:

(e) at the request of the Government of Canada or the Canada Council, arrange for performances elsewhere in Canada by performing art companies, whether resident or non-resident in Canada, and arrange for performances outside of Canada by performing arts companies resident in Canada.

So as you can see, the Canada Council plays a very direct role in the activity of the National Arts Centre. In our discussions with interested parties of the National Arts Centre, we certainly would not want to exclude the Canada Council's participation here this afternoon.

As you know, there have been a few allegations, not from this committee but from interested persons, about the mandate of the National Arts Centre. In other words, is it meeting its obligation to the Canadian public? Is it the centre for Canadian artistic performances and others? It is this committee's intention to look at some of those interests and those concerns that were expressed by individuals. This committee's recommendations may assist the National Arts Centre in achieving even greater things than it has achieved in the past.

We will now ask Joyce Zemans to bring to this committee's attention some of the points the council members have. Ms Zemans, you have the floor for a few moments, and please feel free to be very concise with us.

Ms Joyce Zemans (Director, The Canada Council): The mandate of the National Arts Centre and its relationship to the arts in Canada—the role of a national arts centre—has been the topic of discussion today and yesterday in your hearings. We have the National Art Gallery, the National Museum of Civilization, and the National Arts Centre. The NAC has been identified as the centre for performing arts in Canada in the national capital, and has developed over the years a very real idea of what the potential for such a centre is, and is, I think, in many ways realizing that potential.

• 1550

The issue of resources, as in other areas of the arts, is crucial to such a mandate and its development, but the resident orchestra, its achievements over the years, the knowledge of the Canadian community as to what has been

[Traduction]

TÉMOIGNAGES

[Enregistrement électronique]

Le mercredi 13 juin 1990

Le président: Je déclare la séance ouverte.

Je tiens à souhaiter la bienvenue à M^{me} Joyce Zemans du Conseil des arts du Canada qui apportera son concours aux délibérations du Sous-comité portant sur le Centre national des arts du Canada.

Le Centre national des arts intéresse directement le Conseil des arts du Canada. En effet, son rôle est énoncé à l'alinéa 9.(2)e de la Loi sur le Centre national des arts:

e) à la demande du gouvernement fédéral ou du Conseil des arts du Canada, organiser ailleurs au pays des spectacles et représentations par des troupes d'art d'interprétation, établies ou non au Canada, et, pour les troupes établies au Canada, en organiser aussi à l'étranger.

Comme vous le voyez donc, le Conseil des arts du Canada joue un rôle important en ce qui touche le Centre national des arts. Voilà pourquoi nous apprécions la présence aujourd'hui de la directrice du Conseil des arts du Canada.

Comme vous le savez, certaines personnes, qui n'appartiennent pas à ce comité, remettent en cause le mandat du Centre national des arts. Autrement dit, on se demande s'il répond aux attentes du public canadien et s'il met en valeur des talents canadiens. Le comité a l'intention d'étudier les préoccupations qui lui ont été communiquées à cet égard. Par ses recommandations, le comité aidera peut-être le Centre national des arts à accroître ses réalisations déjà nombreuses.

Je demanderais donc maintenant à M^{me} Joyce Zemans d'exposer au comité la position des membres du Conseil. Vous avez maintenant la parole, Madame Zemans, et je vous prierais d'être aussi brève que possible.

Mme Joyce Zemans (directrice, Conseil des arts du Canada): Il a été question hier et aujourd'hui devant le comité du mandat du Centre national des arts et de sa relation avec le Conseil des arts du Canada. Le Musée des beaux-arts du Canada, le Musée national des civilisations et le Centre national des arts constituent toutes des institutions nationales vouées à l'essor des arts. On a donné au CNA la mission de servir de centre pour les arts du spectacle dans la capitale nationale et l'on s'est fait au fil des ans, une idée de plus en plus précise de cette mission que le centre remplit d'ailleurs à plusieurs égards.

Comme dans tous les autres domaines artistiques, l'exécution d'un tel mandat exige des ressources suffisantes. L'Orchestre du Centre national des arts, par ses nombreuses réalisations au cours des années, par ses enregistrements et la

[Text] *Zemans answered questions*

accomplished through that orchestra through its relationship with the CBC, its recording and broadcast history, have identified it very much, I think, both in the centre itself and throughout the country as a significant element within the Canadian performing arts and orchestral scene.

We have seen over the years a very strong growth in the area of dance. Jack Udeshkin showed me the program for next year, and it is indeed an impressive one. Of course, the Canada Dance Festival has served a function as an opportunity for artists from across the country to perform. The commissioning and co-commissioning opportunities there have been very important. I think the same is true in theatre. The appointment of Colbert Lepage, the work of André Brassard in the past and Andis Celms have identified this as an area where there has been an opportunity for showcasing and for some coproduction. I guess the sense is that everyone wonders what could happen, and there is certainly potential for a great deal of development at the Arts Centre as elsewhere.

The Chairman: I was not sure how long you would be going on, so I think I will begin by saying to you that obviously you are on the board of directors by virtue of your position with the Canada Council. I want you to tell this subcommittee if you are concerned with respect to the feeling about the present status of the Arts Centre. Is it, in your view, fulfilling its mandate today? I think the best expression I can come up with concerning the Arts Centre is that it does not seem to be the people place it used to be. Do you agree with that statement? If so, do you think there should be steps taken to rectify that?

Ms Zemans: I do not know, honestly, what that means in terms of "the people place it used to be", in the sense that I certainly have had the opportunity to attend a number of performances and there is a significant community that attends those performances. I am not sure whether it is a question of welcoming, or what one speaks of when one talks of a people place. I do not know the answer to that question.

The Chairman: Do you think there is enough community involvement? Do you think that community involvement is essential to keeping the Arts Centre functioning as the focal point in Ottawa?

Ms Zemans: I honestly cannot answer that question because I still am not certain if you are talking about, say, attendance. My presumption is that the audiences are for the most part Ottawa people. I would like to see the National Arts Centre have a higher prominence in terms of visitors to the community, but my presumption is that it is a centre for those interested in the arts and for a growing audience, certainly, in certain areas such as dance.

• 1555

The Chairman: It has been expressed to this committee that the attitude with respect to management and the orchestra is certainly not on the best of feelings. One has even expressed the possibility that unless this changes, the orchestra may not remain as it is. There is a strong conviction that there is a difficulty between management and the orchestra. Have you experienced that in board meetings? Have you discussed that concern at board meetings?

[Translation] *répond aux questions*

radiodiffusion de certains de ses concerts par la SRC, s'est fait connaître auprès du public canadien et s'est taillé une réputation enviable sur la scène artistique canadienne ainsi qu'internationale.

La danse a pris un grand essor depuis quelques années au Canada. M. Jack Udeshkin a préparé un programme impressionnant pour la saison prochaine. Le Festival de danse du Canada a permis aux danseurs canadiens de tous les pays de se produire. Il leur a également donné l'occasion de réaliser certaines oeuvres. On constate la même effervescence dans le domaine théâtral. MM. Colbert Lepage, André Brassard et Andis Celms ont tous contribué ou contribueront par leur travail à mettre en valeur les artistes canadiens tout en favorisant certaines coproductions. Tout le monde se demande ce que nous réserve l'avenir, et il est évident que le Centre national des arts comme les autres institutions artistiques du pays est promis à un essor considérable.

Le président: Je vous remercie d'avoir été aussi brève. Vous êtes évidemment membre du conseil d'administration du CNA parce que vous êtes directrice du Conseil des arts du Canada. La controverse qui sévit actuellement au sujet du rôle du Centre national des arts vous préoccupe-t-elle? A votre avis, le CNA remplit-il son mandat? J'ai la nette impression que le CNA n'est plus un endroit où il fait aussi bon aller qu'autrefois. Etes-vous de cet avis? Dans l'affirmative, faudrait-il prendre des mesures pour remédier à la situation?

Mme Zemans: Très honnêtement, je ne sais pas trop ce qu'il faut entendre par là. J'ai certainement assisté à un certain nombre de spectacles au CNA qui étaient très courus. Fait-on allusion à l'ambiance qui règne au CNA. Je ne peux pas vraiment répondre à cette question.

Le président: Pensez-vous que le CNA fait suffisamment appel à la participation de la communauté? Pensez-vous que cette participation est essentielle pour que le CNA demeure l'un des principaux attraits d'Ottawa?

Mme Zemans: Je ne peux pas vraiment répondre à votre question, car je ne sais pas encore si vous parlez du nombre de personnes qui fréquentent le centre. Je suppose que le centre attire surtout des résidents d'Ottawa. J'aimerais que le CNA accueille plus de visiteurs, mais je pense qu'il s'agit plutôt d'un centre que fréquentent ceux qui s'intéressent aux arts d'interprétation, et il est certain que les amateurs de danse augmentent continuellement.

Le président: Certains ont laissé entendre à notre comité que les rapports entre la direction et l'orchestre laissent nettement à désirer. Une personne a même dit que si les choses ne changeaient pas, l'orchestre ne resterait peut-être pas tel qu'il est maintenant. Tout cela nous donne la nette impression qu'il y a des problèmes entre la direction et l'orchestre. L'avez-vous constaté lors des réunions du conseil d'administration? En avez-vous discuté aux réunions?

[Texte]

Ms Zemans: The board has made a very strong commitment to the orchestra and to the role of the orchestra in the National Arts Centre. I know there has been discussion, for example, of privatization of the orchestra. I think it would be a mistake. I think the orchestra belongs very much within the centre. It is essential to the functioning of the centre and it is really a key element in the National Arts Centre.

The Chairman: As an *ex officio* member of the board of trustees, do you feel you have full access to the activities of the board and management in your capacity? Are you totally consulted in the activities of the Arts Centre at all times on important matters? Do you feel you are really part of its decision-making?

Ms Zemans: I guess the question is: what is the role of management and what is the role of the board? Certainly there is information from time to time I would like to have that I might not have, but I have made a point of asking for such information.

The Chairman: Did you get it?

Ms Zemans: In most cases.

Mrs. Finestone (Mount Royal): Ms Zemans, you are well aware, and you have used the term "showcasing". You know that one of the serious concerns we have for our artists and their products is distribution and window of opportunity. We have had some concerns, as have all members of the arts community, with respect to improving the distribution of product.

It is true that we have been looking at high-definition television. We have been looking at just the normal windows of opportunity, be it TVOntario, CBC, Radio-Canada, *ça m'est égale, n'est-ce pas?* Is this discussed? Can you and your partners on that board get access to windows of opportunity for distribution of the product through CBC, which is the other Crown corporation?

Ms Zemans: I think one of the very key issues that council and the arts community in general is concerned about is the question of broadcasting of the arts and windows. There are remarkable opportunities for the creation of the arts, of broadcast programming, concerning the arts. My sense is that we have a long way to go in finding the appropriate windows for presentation.

I know that David Langer has been working with several producers in terms of the creation of television programming. The board itself has not discussed, to my knowledge, the question of... I am not at every board meeting, clearly, so I cannot say it has not discussed it in the time I have been there.

Mrs. Finestone: Do you get to most of the board meetings so that you know?

Ms Zemans: Yes, I do. However, I do not recall specific discussions about working... Gérard Veilleux is an *ex officio* member of the board as well.

[Traduction]

Mme Zemans: Le conseil a pris un engagement très ferme envers l'orchestre et le rôle qu'il doit jouer au Centre national des arts. Je sais notamment qu'il a été question de privatiser l'orchestre. Selon moi, ce serait une erreur. La place de l'orchestre est au CNA. L'orchestre est essentiel pour le fonctionnement du centre et constitue l'un de ses éléments-clés.

Le président: A titre de membre d'office du conseil d'administration, croyez-vous que vous avez pleinement accès aux activités du conseil et de la direction? Etes-vous toujours consultée pour toutes les décisions importantes qui touchent le Centre des arts? Croyez-vous que vous participez vraiment à la prise des décisions?

Mme Zemans: J'imagine que la question consiste à savoir quel est le rôle de la direction et quel est celui du conseil d'administration. Bien entendu, il y a parfois des renseignements dont j'aurais besoin et que je n'ai pas, mais à ce moment-là, je les demande.

Le président: Les obtenez-vous?

Mme Zemans: Dans la plupart des cas.

Mme Finestone (Mount Royal): Madame Zemans, vous avez parlé de mettre en valeur les talents canadiens. Comme vous le savez, l'une des choses dont nous nous préoccupons sérieusement au comité, c'est la nécessité de fournir des occasions de distribution et des possibilités de diffusion pour nos artistes et leurs produits. Comme tous les membres du monde artistique, nous voudrions bien améliorer les possibilités de distribution.

Il est vrai que nous avons songé à la télévision à haute définition. Nous avons songé aux possibilités de transmission normale, par exemple TVOntario, CBC, Radio-Canada, etc. Est-ce que vous discutez de ces possibilités? Vous et vos collègues du conseil d'administration pouvez-vous obtenir un accès à ces possibilités de distribution par l'entremise de la société Radio-Canada, une autre société d'État?

Mme Zemans: Le Conseil des arts et le monde artistique en général se préoccupent certes énormément de la question de la diffusion des arts et des possibilités de transmission. Il existe des possibilités remarquables pour la création artistique grâce à la programmation à la radio et à la télévision. Selon moi, il y a encore beaucoup à faire pour trouver les meilleures possibilités de présentation.

Je sais que David Langer travaille à la création d'émissions de télévision avec plusieurs réalisateurs. A ma connaissance, le conseil d'administration du CNA lui-même n'a pas vraiment discuté de cela. Cependant, comme je n'assiste pas à toutes les réunions du conseil, je ne peux pas affirmer qu'il n'en a pas été question en mon absence.

Mme Finestone: Assistez-vous à la plupart des réunions du conseil?

Mme Zemans: Oui. Cependant, je ne me rappelle pas qu'il y ait eu de discussion précise à ce sujet. Gérard Veilleux est aussi membre d'office du conseil d'administration.

[Text]

Mrs. Finestone: Exactly. Ms Zemans, between Canada Council, National Film Board, CBC and the National Arts Centre, there is an extraordinary opportunity for the promotion of our Canadian arts and artists. This is the most unique institution in North America; I do not have to start lauding what the potential is in here. This is the only place where you can sit together, knock brains and come up with something.

I was horrified, quite frankly, to see that the first HDTV undertaking at the Banff meeting used and translated an American film instead of a Canadian product. The people you financed and the National Film Board have won God knows how many awards for fine productions. Then Telesat Canada, which is 50% owned by Canadians—in the public sector, public dollars—goes and translates an American film. It is just ludicrous, as we are trying to build our Canadian persona. We have credibility everywhere except with ourselves.

• 1600

When and where is that discussed? This National Arts Centre is looking at one of the highways. The electronic highway is HDTV. Was that discussed at the board?

Ms Zemans: HDTV definitely was discussed at the board, yes.

Mrs. Finestone: Did HDTV as a mechanism, one of many vehicles, whether live performance or travelling through the electronic highway, go to this artistic programming and marketing committee you sit on?

Ms Zemans: It has not been—and I have not attended all the meetings of that committee—an issue for discussion. The question of what is possible now in terms of marketing of product for HDTV and whether it or conventional television is the best way at this time to distribute the product of the Canadian artistic scene, both from the National Arts Centre and elsewhere, is very much an issue. The question of windows of opportunity, of which you spoke earlier, is still very much the issue: what are the broadcast capabilities?

I should say that all the organizations you mentioned earlier have met. They met last year in June—

Mrs. Finestone: I remember your initiative.

Ms Zemans: Yes, it was the Canada Council's initiative. They met to discuss the issue of the arts in broadcasting. It is an issue of ongoing discussion amongst the participants. My understanding is that there is supposed to be a meeting within the next few weeks to discuss it, again in a more formal way.

Mrs. Finestone: All right, look. If I can use *Phantom of the Opera*, which seems to have created a fair amount of concern—and you are a member of the board—I would like to examine the role of the board. Are you a rubber stamp, or are you an active participant? Do you have a say? And the “you” is a large-sense “you”, as a board member.

[Translation]

Mme Finestone: C'est juste. Ensemble, le Conseil des arts, l'Office national du film, la société Radio-Canada et le Centre national des arts ont d'excellentes occasions de promouvoir les arts et les artistes du Canada. Le conseil d'administration est unique en son genre en Amérique du Nord; je n'ai pas besoin de vous chanter les louanges de son potentiel. C'est le seul endroit où vous pouvez vous réunir, discuter et trouver des solutions.

Je dois dire que j'ai été tout à fait horrifiée de voir qu'on avait utilisé un film américain plutôt qu'un produit canadien pour le premier projet de télévision à haute définition à la réunion de Banff. Pourtant, les gens que vous financez et l'Office national du film ont remporté toutes sortes de prix pour leurs productions. Malgré cela, Telesat Canada, qui appartient à 50 p. 100 au secteur public canadien et qui est financé par le trésor public, s'est servi d'un film américain. C'est tout à fait ridicule au moment où nous essayons de définir notre identité canadienne. Nous sommes bien vus partout sauf chez nous.

Quand discutez-vous de choses de ce genre? Le Centre national des arts est en train d'examiner une possibilité de transmission. Cette possibilité électronique, c'est la télévision à haute définition. En a-t-il été question au conseil d'administration?

Mme Zemans: Nous avons certainement discuté de la télévision à haute définition au conseil.

Mme Finestone: Est-ce que le Comité de la programmation artistique et de la commercialisation dont vous faites partie a examiné la TVHD comme étant l'un des nombreux moyens de transmission électronique des spectacles, soit en direct, soit en différé?

Mme Zemans: Il n'en a pas été question, mais je n'ai pas assisté à toutes les réunions du comité. Nous essayons sérieusement de déterminer ce qu'on peut faire pour commercialiser un produit pour la TVHD et s'il vaut mieux utiliser la TVHD ou la télévision traditionnelle pour distribuer les produits artistiques du Canada, en provenance du CNA et d'ailleurs. La question des possibilités de transmission dont vous avez parlé tantôt est encore à l'étude. Il faut déterminer quelles sont les possibilités de radiodiffusion et de télévision.

Je dois dire que tous les organismes dont vous avez parlé tantôt se sont réunis. Ils se sont réunis en juin dernier. . .

Mme Finestone: Je me rappelle votre initiative.

Mme Zemans: C'était effectivement sur l'initiative du Conseil des arts du Canada. Ces organismes se sont réunis pour discuter de la transmission électronique des arts. Cette question a fait l'objet de beaucoup de discussions parmi les participants. Je crois savoir qu'il y aura une autre réunion pour en discuter de façon plus officielle d'ici quelques semaines.

Mme Finestone: Très bien. Si je peux me servir encore une fois de l'exemple du *Phantom of the Opera* puisque cela semble avoir provoqué toutes sortes de remous, je voudrais examiner le rôle du conseil d'administration dont vous faites partie. Approuvez-vous automatiquement toutes les décisions ou participez-vous activement? Avez-vous voix au chapitre? Et quand je dis «vous» je m'adresse à vous en votre qualité de membre du conseil.

[Texte]

As for the mandate, this organization went to a great deal of trouble. The board of trustees information manual outlines responsibility, goals, and directions and tells you about resident and visiting, Canadian and foreign. It then goes on to outline the terms of reference of the artistic programming and marketing committee. It outlines the responsibility of the finance and administration, the audit and operations, and everything else. It then talks about their access to the board.

What I would like to know is this. Knowing there was public discussion, rightly or wrongly, about the value and merit of bringing in an exciting, popular show of this nature, at the same time displacing for 10 weeks an in-house musical company, and taking into account that the 125th anniversary was coming up, and the income from *Phantom* was supposed to be able to offset the cost of these 10 weeks, which is a little more than usual, to say the least, at what point did the board of directors, with the information input coming from the variety of different sources, start to look at the report that should have come out of your artistic committee on how the musicians felt, how the music director felt? Where did the information come from on the financial aspects, the crunching of the numbers, an evaluation of the numbers? Would those numbers really offset the cost of a 10-week displacement? At what point was the absolute mandate of local versus national and everything else...?

Where does that decision get made? What do you have say, and does what you have to say have weight in the end?

Ms Zemans: The answer is a difficult one, because I missed the meeting at which the issue of *Phantom* was originally discussed. My understanding from the meeting I did attend and from the minutes I received is that *Phantom* was discussed, certain decisions were made, and then there was a change in those decisions, which was presented at the board meeting I did attend. There was an announcement about the 10-week hiatus of the orchestra, it being on tour during that period, and *Phantom of the Opera* coming in. I saw the numbers at the board meeting when the announcement was made. I had not seen them before.

• 1605

The Chairman: I have a follow-up to that—

Ms Zemans: They were not specific numbers. The director general indicated that he believed there would be a \$1 million profit on *Phantom of the Opera*.

The Chairman: You have just pointed out something to this committee that I find most interesting. When you were not able to go, who would go in your stead from the Canada Council, which plays the most intriguing and important part of their mandate? Surely somebody would go in your stead.

[Traduction]

Le conseil s'est donné beaucoup de mal relativement au mandat. Le manuel à l'intention du conseil d'administration explique les responsabilités, les objectifs et les orientations du CNA et fait la distinction entre les artistes en résidence, les visiteurs, les Canadiens et les étrangers. Le manuel donne aussi le mandat du Comité de la programmation artistique et de la commercialisation. Il explique le travail des finances et de l'administration, de la vérification et des opérations, et ainsi de suite. Il parle aussi de l'accès de ces divers services au conseil d'administration.

Ce que je voudrais savoir, c'est ceci. Vu qu'il y a eu discussion publique, à tort ou à raison, au sujet de l'utilité de présenter un spectacle excitant et populaire comme le *Phantom of the Opera*, même s'il fallait pour cela occuper ailleurs l'orchestre en résidence pendant 10 semaines, et compte tenu du fait que le 125^e anniversaire approche et que les recettes produites par le *Fantôme de l'opéra* devaient compenser le coût de ces 10 semaines de tournée, puisque cette période est quelque peu plus longue que la normale, c'est le moins qu'on puisse dire, quand le conseil d'administration a-t-il commencé à examiner les renseignements en provenance de diverses sources, y compris le rapport qu'aurait dû présenter le comité artistique sur le point de vue des musiciens et du directeur artistique? D'où avez-vous obtenu les renseignements financiers, par exemple l'évaluation des recettes produites? Est-ce que les recettes compenseraient vraiment le coût d'une tournée de 10 semaines? À quel moment avez-vous envisagé le mandat du CNA à l'échelle locale par opposition à son mandat national, et ainsi de suite?

Quand cette décision a-t-elle été prise? Avez-vous eu voix au chapitre et est-ce que votre opinion a influé sur la décision qui a été prise?

Mme Zemans: C'est difficile de répondre à cette question parce que je n'ai pas assisté à la réunion où il a été question du *Phantom of the Opera* la première fois. D'après ce que j'ai entendu à la réunion subséquente à laquelle j'ai assisté et d'après ce que j'ai lu dans le procès-verbal de la réunion précédente, il avait été question du *Phantom of the Opera* et certaines décisions avaient été prises, un changement avait été apporté à ces décisions et celui-ci avait été annoncé à la réunion à laquelle j'assistais. On a annoncé l'absence de dix semaines de l'orchestre, en tournée pour la période, et la présentation du *Phantom of the Opera*. J'ai vu les chiffres à la réunion du conseil au moment de l'annonce. Je ne les avais pas vus auparavant.

Le président: J'ai une question à poser à ce sujet.

Mme Zemans: Les chiffres n'étaient pas précis. Le directeur général a dit dû estimer que le *Phantom of the Opera* produirait des bénéfices de l'ordre de un million de dollars.

Le président: Vous venez de signaler au comité un élément que je trouve fort intéressant. Lorsque vous n'étiez pas en mesure d'assister à une réunion, quel représentant du Conseil des arts vous remplaçait, compte tenu de l'importance du conseil dans le cadre du mandat du CNA? Quelqu'un vous remplaçait certainement.

[Text]

Ms Zemans: No.

The Chairman: Why not?

Ms Zemans: My understanding is that there are not delegates if the principal person is not present. You may correct me if I am wrong.

The Chairman: So the situation is that if a board member cannot go from the respective association they represent, nobody goes.

Ms Zemans: That is my understanding.

The Chairman: Well, that is news to me. But maybe it is the case.

Mrs. Anderson (Simcoe Centre): In your opinion, has The Canada Council been open to a stronger partnership with the National Arts Centre?

Ms Zemans: Absolutely. The Canada Council is available to work with the staff from the Arts Centre at any point, and in a number of circumstances has collaborated quite closely.

Mrs. Anderson: In the first year, say last year, were you able to get to most of the meetings?

Ms Zemans: I was at most of the meetings last year. This year my travel schedule precluded my attendance at some meetings. In some cases, I have been there for one day of a two-day meeting.

Mrs. Anderson: How many meetings do they have in a year?

Ms Zemans: I am not certain. I just go when they are called. Is it about four meetings a year?

Mrs. Finestone: Are they not statutory?

Ms Zemans: I presume they are, Sheila, but I am not sure.

Mrs. Finestone: In terms of date. . . ?

Ms Zemans: In terms of date, I think the dates are scheduled in advance.

The Chairman: I am going to ask some questions about your involvement with the board in terms of—just for information—the hiring of the director general. Are you consulted?

Ms Zemans: I was not involved when the director general was hired. I was not on the board at that time.

The Chairman: How long have you been on the board?

Ms Zemans: For a year and a half, since I took over the directorship of The Canada Council. My presumption is that there would have been a search committee, but—

The Chairman: When you came to the board, did you ask to see the contract of the director general?

Ms Zemans: I did not.

The Chairman: You do not take an interest in things like that? Do you not see it as important for you to look at something like that, as a board member? Do you care?

[Translation]

Mme Zemans: Non.

Le président: Pourquoi pas?

Mme Zemans: À ma connaissance, aucun délégué ne remplace un membre du conseil en son absence. J'ai peut-être tort.

Le président: Ainsi, si un membre du conseil qui représente une association n'est pas en mesure de participer, personne ne le remplace.

Mme Zemans: À ma connaissance, c'est le cas.

Le président: Ce n'est pas l'impression que j'avais. Il se peut que ce soit le cas.

Mme Anderson (Simcoe Centre): À votre avis, le Conseil des arts est-il ouvert à l'idée d'une association plus étroite avec le Centre national des arts?

Mme Zemans: Absolument. Le Conseil des arts est tout à fait disposé à travailler avec les membres du personnel du CNA et la collaboration a d'ailleurs été fort étroite dans diverses circonstances.

Mme Anderson: Durant la première année, disons l'année passée, avez-vous été en mesure de participer à la plupart des réunions?

Mme Zemans: J'ai participé à la plupart des réunions de l'an dernier. Cette année, mon programme de déplacements m'a empêchée de participer à certaines réunions. Pour certaines réunions de deux jours, je n'ai participé que durant une journée.

Mme Anderson: Combien de fois par année l'organisme se réunit-il?

Mme Zemans: Je n'en suis pas certaine. J'y vais lorsqu'on me convoque. Il y en a environ quatre par année, n'est-ce pas?

Mme Finestone: Ne sont-elles pas prévues par règlement?

Mme Zemans: Je suppose que oui, Sheila, mais je n'en suis pas certaine.

Mme Finestone: Pour ce qui est des dates. . .

Mme Zemans: Je crois que les dates sont prévues à l'avance.

Le président: Je vais poser quelques questions au sujet de votre participation, comme membre du conseil, au recrutement du directeur général. Est-ce qu'on vous consulte?

Mme Zemans: Je n'ai pas participé au recrutement du directeur général. Je ne faisais pas partie du conseil à l'époque.

Le président: Depuis quand faites-vous partie du conseil?

Mme Zemans: Depuis un an et demi, soit depuis que je dirige le Conseil des arts. Je suppose qu'un comité de recherche avait été formé, mais. . .

Le président: Lorsque vous êtes venue au conseil, avez-vous demandé de prendre connaissance du contrat du directeur général?

Mme Zemans: Non, je ne l'ai pas fait.

Le président: Ce genre de chose ne vous intéresse donc pas? Vous ne trouvez pas important de vous pencher sur ce genre de question, à titre de membre du conseil? Est-ce que cela vous importe?

[Texte]

Ms Zemans: I suppose I care about the responsibility of the director general, but as to examining his or her contract—"his" contract, in this case—it just did not occur to me to do so.

The Chairman: I suppose it may not occur to any other board members to ask.

Ms Zemans: That is conceivable. I do not know the answer.

The Chairman: Do you think maybe some of these activities, with respect to contract, work in a vacuum? If I were a board member, I would like to know at that level, the level you are at. It seems to me that everything the National Arts Centre does with decision-making is my business as well, especially when we are spending the Government of Canada's money, when we put important people in high places to look at these things, to represent Canadians. Maybe you did not deem this a very important part of the job.

Ms Zemans: As I said, examining the director general's contract was not something I felt I should do. It is an interesting proposal.

Mrs. Finestone: This is the only Crown corporation of any nature in which the director general is hired by the board of directors. You know that, Ms Zemans.

Ms Zemans: I presume, I have to say—

Mrs. Finestone: He is your employee. He is not the employee of the Government of Canada. He is not named by the minister. He is your employee.

Mrs. Gaffney (Nepean): Ms Zemans, to your knowledge, has the board approved any amendments to the by-laws of the National Arts Centre Corporation since you have been a member of that board?

• 1610

Ms Zemans: Not to my knowledge.

Mrs. Gaffney: Do you feel there should be any changes made to the mandate of the National Arts Centre Corporation? Have you given that any consideration at all, or do you think everything is beautiful and coming up roses?

Ms Zemans: Whatever my concerns might be, I am not sure that addressing the by-laws would in fact alter it. I think there are many issues that need to be addressed, but I do not think they are by-law based.

Mrs. Gaffney: Can you mention some of those issues that need to be addressed?

Ms Zemans: I think that resourcing is a significant issue. I know this sounds simplistic, but I really do believe that the ability to fulfil the mandate as it is most fully stated, in every one of our national arts organizations, would be much enhanced with additional resources. As I say, I do not mean to sound simplistic. I think it is a crucial issue. There are many other issues that fall from that. If you look at the National Arts Centre's statement of its program development and concerns, you will realize that a number of things have been addressed, a number of things remain unaddressed at this moment, but will come both through management and through the resources available to make those things happen.

[Traduction]

Mme Zemans: Je m'intéresse à la responsabilité du directeur général, mais de là à prendre connaissance de son contrat, la chose ne m'est tout simplement pas venue à l'esprit.

Le président: Je suppose que la chose ne viendrait peut-être pas non plus à l'esprit des autres membres du conseil.

Mme Zemans: C'est possible. Je ne connais pas la réponse.

Le président: Vous supposez peut-être que les modalités d'un contrat n'impliquent aucune décision? Si j'étais membre du conseil, j'aimerais être au courant de ce qui se passe. Il me semble que tout ce qui touche au processus de prise de décision du Centre national des arts me concerne également, et d'autant plus que le CNA dépense l'argent du gouvernement du Canada et que nous confions des postes de commande à des gens importants pour exercer la surveillance qui s'impose et pour représenter les Canadiens. Vous n'avez peut-être pas considéré cet élément comme un aspect important du travail.

Mme Zemans: Comme je l'ai dit, je n'ai pas jugé opportun d'étudier le contrat du directeur général. L'idée est intéressante.

Mme Finestone: Parmi les sociétés d'État, le CNA est la seule dont le directeur général est recruté par son conseil d'administration. Vous savez cela, Madame Zemans.

Mme Zemans: Je suppose, je dois dire. . .

Mme Finestone: Il est votre employé. Il n'est pas l'employé du gouvernement du Canada. Il n'est pas nommé par le ministre. Il est votre employé.

Mme Gaffney (Nepean): Madame Zemans, à votre connaissance, le conseil a-t-il approuvé des modifications aux statuts de la Corporation du Centre national des arts depuis que vous êtes membre du conseil?

Mme Zemans: A ma connaissance, non.

Mme Gaffney: Selon vous, est-ce qu'il y aurait lieu de modifier ce mandat? Y avez-vous songé ou bien estimez-vous plutôt que tout va pour le mieux dans le meilleur des mondes?

Mme Zemans: Nous avons sans doute divers problèmes à résoudre, mais je ne crois pas qu'ils puissent l'être par une modification des statuts.

Mme Gaffney: Pouvez-vous nous décrire quelques-uns des problèmes qu'il y aurait à résoudre?

Mme Zemans: Le problème des ressources est fondamental, selon moi. Cela peut paraître simpliste, mais je suis vraiment convaincue que nous serions beaucoup mieux en mesure de réaliser notre mandat dans sa pleine expression, dans toutes nos organisations nationales, si nos ressources étaient plus considérables. La question peut vous sembler relever de l'évidence même, mais j'estime qu'elle est cruciale. Bien d'autres aspects y sont liés. En prenant connaissance du document de planification et d'évaluation du CNA, vous constaterez qu'un certain nombre d'aspects ont été abordés et que d'autres ne l'ont pas encore été. Pour aller plus loin, il faudra une bonne gestion et des ressources additionnelles.

[Text]

Mrs. Gaffney: As a director on Canada Council, do you think your role needs to be strengthened in terms of your relationship with the National Arts Centre Corporation?

Ms Zemans: My sense is that the National Arts Centre has a complementary role to Canada Council. That is how I read the mandate and the responsibilities of the National Arts Centre, as another tool for enhancing the opportunities and availability for the arts in Canada. I do not think that an enhanced formal role for Canada Council would make very much difference. I think the opportunities are there as it currently exists for discussion, for a sharing of information and ideas and, as I said, I do not think it needs to be formal.

Mrs. Finestone: Mrs. Zemans, are you aware of the fact that in the documentation the National Arts Centre was good enough to present us with, and they certainly have given us lots of information, the by-laws are not included? We are given to understand that the by-laws are in the process of being revised. First, I would like to know if you have been working on the revision of the by-laws. Second, I would like to know if you think that the statutory positions given to you as a member, by virtue of office, is helpful to the forwarding of the interests of the National Arts Centre. That is the reason why we are here, to ensure that the mandate is fulfilled the way they would want. Is it helpful for you to be on that board? And are you not working on those by-laws? Are you aware of them?

Ms Zemans: First, I am not working on the by-laws. Second, yes, it is very helpful. I think it is a very important relationship for Canada Council. The NFB and CBC are also represented on the board. I think that the—

Mrs. Finestone: Do you all get to the meetings, Ms Zemans? That is what I would like to know. The National Arts Centre has been in a period of difficulty, both from financial squeeze and from a lot of bad public press and some great big question marks. Do all members of the board get there? Certainly from your seat you can empathize far more so than perhaps other directors. Can you get there, given the weight of your own responsibilities, and can you have the significant kind of input that is needed, or should you be there as an advisory committee in another capacity?

Ms Zemans: As opposed to being board members.

Mrs. Finestone: Yes.

• 1615

Ms Zemans: I honestly do not know the answer to that. The point of view of being a member of the board clearly lends weight to the presence of the sister agencies. I think the real work ultimately gets done in terms of staff working together and opportunities for recommendations. I do think it is wise to have members of these organizations on the board; in fact, I think it is very important.

Mrs. Finestone: How often do you get to meet with the other people?

[Translation]

Mme Gaffney: A titre de membre du Conseil des arts, estimez-vous que vos pouvoirs doivent être mieux définis par rapport à la Corporation du Centre national des arts?

Mme Zemans: Selon moi, le rôle du Centre national des arts complète celui du Conseil des arts. Selon mon interprétation de son mandat et de ses responsabilités, le Centre national des arts est l'un des instruments du développement et de la diffusion des arts au Canada. Je ne crois pas qu'il serait très utile de donner officiellement des pouvoirs accrus au Conseil des arts. Les occasions de discussion et de partage d'information et d'idées existent déjà et il n'y a pas lieu selon moi d'officialiser davantage ces rapports.

Mme Finestone: Madame Zemans, savez-vous que la documentation certainement abondante que le Centre national des arts a eu la bienveillance de nous transmettre ne contient pas les statuts? D'après ce que nous savons, les statuts sont en voie de révision. J'aimerais tout d'abord savoir si vous participez à la révision des statuts. Deuxièmement, j'aimerais savoir si vous estimez que la charge de membre du conseil que vous confère votre poste contribue à favoriser les intérêts du Centre national des arts. En effet, nous sommes ici pour veiller à la bonne exécution du mandat du CNA. Est-ce que votre participation au conseil est constructive? Est-ce que vous participez à la révision des statuts? Avez-vous connaissance de ce processus?

Mme Zemans: Premièrement, je ne participe pas à la révision des statuts. Deuxièmement, ma participation au conseil est très utile. Pour le Conseil des arts, les liens établis avec le CNA sont très importants. L'ONF et Radio-Canada sont également représentés au conseil. Je crois que le...

Mme Finestone: Etes-vous tous en mesure de participer aux réunions, madame Zemans? C'est ce que je voudrais savoir. Le Centre national des arts traverse une période de difficultés. Il doit assumer des compressions budgétaires, il a mauvaise presse et il suscite de graves interrogations. Les membres du Conseil participent-ils aux réunions? Compte tenu de vos responsabilités, vous êtes certainement beaucoup plus proche du CNA que certains autres membres du conseil. Est-ce que vos lourdes responsabilités vous permettent de participer aux réunions du conseil et est-ce que vous êtes en mesure de contribuer à la hauteur des besoins, ou bien votre rôle devrait-il plutôt être d'ordre consultatif?

Mme Zemans: Au lieu d'être membre du conseil.

Mme Finestone: Oui.

Mme Zemans: En toute honnêteté, je ne connais pas la réponse. Le fait d'être membre du conseil donne certainement du poids à la participation des agences soeurs. Les membres du personnel collaborent pour assurer la réalisation de l'activité au jour le jour et ils ont l'occasion de faire des recommandations. J'estime qu'il est sage que des membres des organisations dont nous avons parlé siègent au conseil; à mon avis, c'est même très important.

Mme Finestone: Avez-vous souvent l'occasion de rencontrer les autres participants?

[Texte]

Ms Zemans: In the first year I was at virtually every meeting and throughout. As I said, I missed one meeting, and I missed days of two meetings, I believe, since I have been on the board.

Mrs. Finetone: Do you know senior management? Have you had a chance to meet each of the senior executives, as you do your own?

Ms Zemans: I know members of senior management. I call on them for questions I might have and have regular discussions with them.

The Chairman: I think that has been quite helpful.

You represent the Canada Council and head up an organization that is very largely funded by the Government of Canada. Mr. Landry has the National Arts Centre. And there is the National Gallery. All these institutions, by and large. . . But the Arts Centre does match its revenues with its appropriation from Parliament, and I think the National Arts Centre ought to be commended for that.

But is there, among you who head up these organizations, a sort of "we had better stick together because these parliamentarians in Ottawa embarrass us, they ask us the wrong questions, they put us on the spot, they are interfering with our business"? Do you think that kind of activity does go on? Obviously you meet at the same cocktail parties more often than I have ever met you there.

Ms Zemans: I have to tell you that I do not get to many cocktail parties since I am usually working.

The Chairman: I know you work very hard.

Ms Zemans: The answer to your question is that I would not be in my job if I did not believe in the role of the council and in the importance of federal funding of the arts.

I take your point that the National Arts Centre has been capable of generating revenues through its activities. Most of our performing arts organizations are raising part of their funds through box office revenues and through other means of generating revenues, whether it is restaurants or parking or whatever it might be. The point is that it is not a cabal of directors of arts organizations who came together and made this decision. We recognize there is a need for partnership with the private sector.

In the case of Canada Council, we are funded approximately \$4 a person in terms of the Canadian population. The arts organizations in the performing arts generate a great deal more money than that from private sector funding, through corporate sponsorships, through donations, through revenues that they generate as I have discussed, and through provincial and municipal funding sources.

I am very concerned about the level of funding of the arts in Canada. I truly am. You do not have to attribute it to a cabal. It is not that at all. It is honestly a belief that the artist in our society is a crucial voice that is absolutely necessary. And if we want to have the private sector funding and all of the other activities or sources that come with artistic creation, we also have to have the underpinnings, that base that allows us to move from there.

[Traduction]

Mme Zemans: Au cours de la première année j'ai participé à presque toutes les réunions. Comme je l'ai dit, je n'ai pas assisté à une réunion et j'ai été absente un jour sur deux pour deux autres réunions, depuis que je siège au conseil.

Mme Finestone: Connaissez-vous la haute direction? Avez-vous eu l'occasion de rencontrer chacun des membres de la haute direction, comme vous le faites chez vous?

Mme Zemans: Je connais des membres de la haute direction. Je leur demande de répondre à mes questions et j'ai des entretiens avec eux régulièrement.

Le président: Vos réponses ont été fort utiles.

Vous représentez le Conseil des arts et vous dirigez un organisme qui est financé en grande partie par le gouvernement du Canada. M. Landry dirige le Centre national des arts. Et puis il y a le Musée des beaux-arts du Canada. Essentiellement, toutes ces institutions. . . Cependant, dans le cas du CNA, des revenus viennent s'ajouter aux crédits du Parlement et il y a lieu de féliciter l'organisme pour cela.

J'aimerais cependant savoir si, parmi ceux qui dirigent ces organisations, il n'y a pas une sorte de solidarité par rapport aux parlementaires d'Ottawa qui vous mettent dans l'eau chaude, qui vous posent les mauvaises questions et qui se mettent le nez dans vos affaires. Est-ce que ce genre d'esprit existe selon vous? Vous vous rencontrez à des cocktails plus souvent que je n'ai l'occasion de le faire.

Mme Zemans: Je dois vous dire que je ne participe pas souvent à des cocktails puisque j'ai habituellement du travail à faire.

Le président: Je sais que vous travaillez très fort.

Mme Zemans: Je répondrai à votre question en vous disant que je n'occuperais pas ce poste si je ne croyais pas que le conseil joue un rôle utile et si je ne croyais pas à l'importance du financement des arts par le gouvernement fédéral.

Vous avez souligné la capacité du Centre national des arts de tirer des revenus de ses activités. La plupart de nos organisations du domaine des arts d'interprétation tirent une partie de leur financement de la vente de billets et d'autres sources, qu'il s'agisse de restaurants, de stationnement ou d'autres activités connexes. Par ailleurs, il n'existe aucune cabale de directeurs, même si nous prenons effectivement nos décisions dans l'optique d'une collaboration nécessaire avec le secteur privé.

Pour ce qui est du Conseil des arts, notre financement correspond à peu près à 4\$ par Canadien. Les organisations du domaine des arts d'interprétation obtiennent des montants beaucoup plus considérables grâce au financement du secteur privé, par le biais du mécénat d'entreprises, de dons, de revenus qu'elles tirent des autres sources dont j'ai parlé tout à l'heure et de l'aide financière des provinces et des municipalités.

Effectivement, le niveau de l'aide financière accordée aux arts au Canada m'inquiète considérablement. Et cela n'a rien à voir avec une quelconque cabale. Je suis tout simplement convaincue que, dans notre société, l'artiste porte un message tout à fait indispensable. Or, si nous voulons bénéficier du soutien financier du secteur privé et de toutes les possibilités auxquelles donne lieu la création artistique, il faut absolument bien établir les fondements dont tout le reste dépend.

[Text]

The Chairman: But Mrs. Zemans, if you go to the next board meeting at the National Arts Centre and look at the cost of administrating it, you will see that additional funding goes into administration every year. I think there was \$400,000 in additional funding last year alone. That did not go into any artists' hands. Sometimes additional money from government and revenue goes into too much administration. Have you thought of that as opposed to saying government does not give enough for artists or funding?

• 1620

Although in times past there has been some restriction in funding, generally speaking more money, not less, goes into it. As you well know, even with The Canada Council there is often an additional slug of money after estimates. You could ask why we do not double or triple it, but to suggest that the people operating arts centres and assisting the artistic community do not get overloaded with administrative things is something we have to look at as people who represent the taxpayers.

I do not want to lecture you, of all people. I listened to you intently—

Ms Zemans: I do not want it to be confrontational at all. I really do mean, however—

Mrs. Finestone: Just invite us to more meetings to see what happens.

The Chairman: Thank you for being with us today with respect to the National Arts Centre and your position on it. We look forward to another Canada Council meeting.

We will move right along to two members of the Executive Committee of the Board of the National Arts Centre, Leon Kossar and Reva Gerstein. Reva Gerstein is with Artistic Programs for the National Arts Centre.

We are pleased that you could take the time to be with us today. We are reviewing parts of the National Arts Centre's mandate. This is our second day of discussions with individuals and interested parties. Our basic question is whether you feel the National Arts Centre has been able to meet its mandate and whether you have any ideas how the National Arts Centre could improve on its mandate and become a more effective place for the arts in Canada. If you want to respond to that, we may have some questions for you.

Ms Reva Gerstein (Artistic Programs, Executive Committee of the Board of the National Arts Centre): A lot of work went into the mandate and the things accompanying it. I have been on the board for two years. I was part of the process of developing those things.

Mrs. Finestone: Before or after the new leadership came in, the chairman and the director general?

[Translation]

Le président: Mais madame Zemans, si vous participez à la prochaine réunion du conseil au Centre national des arts et si vous étudiez les coûts d'administration du CNA, vous constaterez que l'administration coûte toujours plus cher d'année en année. Pour l'an passé seulement, je crois que le financement supplémentaire a totalisé 400 000\$. Cette somme n'a pas été versée à des artistes. Il arrive parfois qu'une trop grande partie des crédits gouvernementaux et des revenus additionnels soit consacrée à l'administration. Avez-vous réfléchi à cet aspect au lieu de dire que le gouvernement n'en donne pas assez aux artistes ou que son aide financière est insuffisante?

En dépit de certaines restrictions budgétaires, on peut dire que l'aide financière accordée au secteur des arts a augmenté d'une façon générale. Comme vous le savez bien, même le Conseil des arts reçoit souvent des crédits supplémentaires après l'adoption du budget des dépenses. Selon vous, il y aurait peut-être lieu de doubler ou de tripler les montants. Cependant, nous représentons les contribuables et, à ce titre, nous devons veiller à ce que ceux qui assurent le fonctionnement des centres artistiques et qui contribuent au milieu artistique ne soient pas surchargés par les aspects administratifs.

Je n'ai certainement pas l'intention de vous dire comment mener votre barque. Je vous ai écouté très attentivement. . .

Mme Zemans: Je ne souhaite pas la confrontation. Cependant, je souhaite. . .

Mme Finestone: Invitez-nous à d'autres réunions et nous pourrions constater ce qui se passe.

Le président: Je vous remercie d'avoir participé cet après-midi à nos travaux portant sur le Centre national des arts et sur votre rôle. Nous sommes impatients d'avoir l'occasion de participer à une autre réunion avec le Conseil des arts.

Nous allons maintenant passer immédiatement à deux membres du comité de direction du conseil du Centre national des Arts, Leon Kossar et Reva Gerstein. Reva Gerstein s'occupe des Programmes artistiques du Centre national des arts.

Nous vous remercions d'avoir accepté de participer aux délibérations d'aujourd'hui. Nous étudions certains aspects du mandat du Centre national des arts. Nous en sommes à notre deuxième journée de discussions avec des particuliers et des parties intéressées. Nous cherchons essentiellement à savoir si, d'après vous, le Centre national des arts est en mesure d'exécuter son mandat et si vous avez des propositions susceptibles d'enrichir ce mandat pour que le CNA serve mieux la cause des arts au Canada. Après vos commentaires, nous aurons peut-être certaines questions à vous poser.

Mme Reva Gerstein (Programmes artistiques, Comité de direction du conseil du Centre national des Arts): Le mandat du CNA et tous les autres aspects qui en découlent ont nécessité beaucoup de travail. Je siège au conseil depuis deux ans et j'ai participé au processus.

Mme Finestone: Avant ou après l'arrivée du nouveau président et du nouveau directeur général?

[Texte]

Ms Gerstein: The new leadership was there when I came on.

My feeling is that the mandate is good and it is sound. I come from Toronto, so I am not often in Ottawa to see what is going on at the National Arts Centre, except when I do come or make a special visit. As someone from outside of Ottawa, I have always had a great deal of respect for the National Arts Centre, and I have been trying all along to give people the feeling that people in Toronto can have a sense of pride in the National Arts Centre. I do not feel the mandate needs to be changed. I think we have worked on it very hard and I think it is a good mandate.

Mrs. Finestone: Mrs. Gerstein, do you sit on other boards of directors?

Ms Gerstein: Yes, I do.

Mrs. Finestone: You have been in a decision-making capacity as a member of the board?

Ms Gerstein: Yes, I have.

Mrs. Finestone: Are you aware of the mandate of this particular board in terms of your rights and responsibilities as a decision-maker?

• 1625

Ms Gerstein: Yes, I am.

Mrs. Finestone: Are you aware of the flow of information within the new structure? You chair the artistic program committee, do you?

Ms Gerstein: That is right.

Mrs. Finestone: In that capacity, did you review the decisions on *Phantom of the Opera*?

Ms Gerstein: There is timing. The board did discuss—

Mrs. Finestone: As chairman of the artistic committee. . .

Ms Gerstein: Before it, there was a meeting before the board.

Mrs. Finestone: Is that the first time you were aware of the fact?

Ms Gerstein: Yes, it was.

Mrs. Finestone: What date are we now talking about?

Ms Gerstein: I do not have it exactly.

Mrs. Finestone: Was that before the February 12 meeting?

Ms Gerstein: Yes, it was.

Mrs. Finestone: So you had a meeting of the artistic committee.

Ms Gerstein: There was an artistic committee meeting at that time, and then there was a real question of . . . The board, you see, is a policy-making body. We are not the ones who do the programs. I think the line between what management does and what a board does is one that has to be understood and is worked through in every organization.

[Traduction]

Mme Gerstein: Après l'entrée en fonctions du nouveau président et du nouveau directeur général.

Selon moi, le mandat du CNA est très valable. Puisque je suis de Toronto, je ne suis pas souvent à Ottawa pour suivre au jour le jour les activités du CNA, sauf lorsque je suis de passage. Ainsi, même si je ne suis pas de la région d'Ottawa, j'ai toujours eu beaucoup d'admiration pour le Centre national des arts et je me suis toujours efforcée de communiquer aux gens de Toronto la fierté que m'inspire le Centre national des arts. Je ne crois pas qu'il faille modifier le mandat. Nous y avons beaucoup travaillé et il est extrêmement valable.

Mme Finestone: Madame Gerstein, siégez-vous à d'autres conseils d'administration?

Mme Gerstein: Oui.

Mme Finestone: À titre de membre du conseil, vous avez dû prendre des décisions?

Mme Gerstein: Oui.

Mme Finestone: Connaissez-vous bien vos droits et vos responsabilités comme décisionnaire dans le cadre du mandat du conseil d'administration du CNA?

Mme Gerstein: Oui.

Mme Finestone: Connaissez-vous bien les réseaux d'information qui caractérisent la nouvelle structure? Vous présidez le Comité des programmes artistiques, n'est-ce pas?

Mme Gerstein: En effet.

Mme Finestone: À ce titre, avez-vous passé en revue les décisions concernant le «Phantom of the Opera»?

Mme Gerstein: Il faut savoir comment les événements se sont déroulés. Le conseil a effectivement discuté. . .

Mme Finestone: À titre de présidente du Comité artistique. . .

Mme Gerstein: Une réunion a eu lieu avant la réunion du conseil.

Mme Finestone: Est-ce à ce moment-là que vous avez été mise au courant de la situation pour la première fois?

Mme Gerstein: En effet.

Mme Finestone: Pouvez-vous me donner une date?

Mme Gerstein: Je ne l'ai pas en tête exactement.

Mme Finestone: Était-ce antérieure à la réunion du 12 février?

Mme Gerstein: Oui, en effet.

Mme Finestone: Vous avez donc tenu une réunion du Comité artistique.

Mme Gerstein: Une réunion du Comité artistique a eu lieu à ce moment-là et une question assez fondamentale. . . Il faut savoir que le conseil est un organisme décisionnaire. Les programmes ne relèvent pas de nous. La direction et le conseil ont des responsabilités bien précises, comme dans toute organisation.

[Text]

We did not up to that moment discuss programming in detail. It would not have been appropriate. The only reason why it came to the board at that time was not to discuss *Phantom of the Opera* but to discuss whether having whatever it was, X, on such and such a date would do harm to the orchestra. Was it appropriate? There was a long discussion, not specifically on that but on whether it was the proper thing for the board to discuss. We did discuss it, and we discussed it very thoroughly.

Mrs. Finestone: Was any vote taken at that board?

Ms Gerstein: Yes, one was.

Mrs. Finestone: What was the nature of the vote?

Ms Gerstein: The nature of the vote at that time was that we would not accept that particular arrangement at that time and some other option would have to be reached on timing.

Mrs. Finestone: What was the reason for taking the vote "no"?

Ms Gerstein: The reason for taking the vote "no" was simply that it was not appropriate.

Mrs. Finestone: In what way was it not appropriate?

Ms Gerstein: It was inappropriate for the orchestra. We felt it would do harm to the orchestra.

Mrs. Finestone: So it was inappropriate based on the policy and direction of the National Arts Centre.

Ms Gerstein: That is correct.

Mrs. Finestone: So you as a board—

Ms Gerstein: That is right.

Mrs. Finestone: —did that recommendation. We have been trying to figure out how the National Arts Centre operates so we can have some kind of settlement of the perceived versus the real grievances, if there are any.

So your artistic committee, which is responsible for programming strategies and corporate strategies, something we would like to discuss with you also, looked at this, and you came up with the recommendation. Or did the recommendation come from somewhere else, on whether it was appropriate based on the policy versus arm's length interference, whether you should buy the shoes with the green laces or whether you should buy shoes?

Ms Gerstein: The important issue was whether it was appropriate to talk about it at the board. That was what we brought, that this was not an appropriate agenda item for the board, because it was an unusual situation.

Mrs. Gaffney: Why did they take a vote on it if it was not appropriate to talk about?

Mrs. Finestone: Were you taking the vote you indicated you took based on policy? Did you take it strictly on policy, or did you have any numbers crunched before you? You had no idea what costing was going to be?

Ms Gerstein: It was policy. There were some indirect questions, but it was policy that was important.

[Translation]

Jusque là, nous n'avions pas discuté du détail de la programmation. La chose n'aurait pas été convenable. Si le conseil en a été saisi à ce moment-là, ce n'est pas parce que le «Phantom of the Opera» était au programme, mais bien pour discuter de l'opportunité d'une programmation quelconque à un moment donné et des effets que cela pourrait avoir sur l'orchestre. Nous nous sommes demandés assez longuement s'il convenait que le conseil discute de la question. Nous en avons discuté de façon exhaustive.

Mme Finestone: Y a-t-il eu un vote lors de cette réunion du conseil?

Mme Gerstein: Oui, il y en a eu un.

Mme Finestone: Sur quoi portait le vote?

Mme Gerstein: Nous avons décidé de ne pas accepter la programmation prévue et de demander qu'un autre programme soit établi.

Mme Finestone: Pourquoi avez-vous décidé de ne pas accepter la programmation?

Mme Gerstein: Tout simplement parce qu'elle ne convenait pas.

Mme Finestone: Pourquoi ne convenait-elle pas?

Mme Gerstein: Elle ne convenait pas à l'orchestre. Il nous a semblé qu'elle ferait du tort à l'orchestre.

Mme Finestone: La programmation ne convenait donc pas selon la politique et l'orientation du Centre national des arts.

Mme Gerstein: C'est exact.

Mme Finestone: Le conseil a donc...

Mme Gerstein: En effet.

Mme Finestone: ...formulé cette recommandation. Nous tentons de comprendre comment fonctionne le Centre national des arts, afin d'être en mesure de voir clair dans toute l'affaire.

Ainsi, votre Comité artistique, de qui relèvent les stratégies de programmation et les stratégies d'ensemble, que nous voudrions également aborder avec vous, s'est penché sur la question et vous avez formulé une recommandation. Ou bien est-ce que la recommandation émanait d'ailleurs à savoir si la décision relevait de la politique ou si elle constituait une ingérence, s'il était question de décider d'acheter des chaussures à lacets verts ou plutôt d'acheter des chaussures.

Mme Gerstein: L'aspect important consistait à savoir s'il convenait d'aborder la question au conseil. Nous avons convenu que la question ne devait pas figurer à l'ordre du jour du conseil, puisqu'il s'agissait d'une situation inhabituelle.

Mme Gaffney: Pourquoi le conseil s'est-il prononcé sur la question s'il ne convenait pas d'en discuter?

Mme Finestone: Avez-vous voté en fonction de la politique? Vous êtes-vous limités à des considérations d'ordre politique ou bien avez-vous tenu compte de données chiffrées? N'aviez-vous aucune idée des coûts?

Mme Gerstein: Nous nous sommes fondés sur la politique. Certains autres aspects ont été abordés indirectement, mais l'aspect politique a été primordial.

[Texte]

Mrs. Finestone: Excuse me, Mrs. Gerstein. I am and have been, and so have you, a member of boards of directors of many organizations. Are you telling me you did not discuss the financial implications of the proposal that it would be an offset?

Ms Gerstein: What I am trying to point out is that we were not discussing dollars and cents. The policy we were discussing was whether one would dislocate the orchestra and put in something else, X, at such a time. It did not matter how much money you made out of it. That was not the issue.

Mrs. Finestone: Okay. So at that time in the process the issue was the well-being of the orchestra and its integrity within the whole picture of the . . .

Ms Gerstein: And the total image of the National Arts Centre.

• 1630

Mrs. Finestone: Fine. Then may I ask what you were discussing with respect to how you as a board would like to see the 125th anniversary of Canada being celebrated?

Ms Gerstein: That was not an agenda item at that time.

Mrs. Finestone: Has it ever been an agenda item?

Ms Gerstein: The only meeting I missed was the last meeting, so I cannot answer that.

Mrs. Finestone: Have you had the board minutes of that meeting?

Ms Gerstein: Not yet.

Mrs. Finestone: Do you get board minutes?

Ms Gerstein: Yes, of course I do.

Mrs. Finestone: Are the board minutes reviewed and are they passed?

Ms Gerstein: Yes, they are.

Mrs. Gaffney: Mrs. Gerstein, welcome. Were you here to hear some of the testimony yesterday?

Ms Gerstein: No.

Mrs. Gaffney: We had some very strong opinions here by members from the community, members from the orchestra, members from other interested organizations. One of the things these members were saying, especially members of the orchestra, was that they never have the occasion to meet with members of the board. Would you like to comment on that?

Ms Gerstein: I have met with members of the orchestra. Do you mean socialize or to meet them? Mr. Mills represents the orchestra and he, like all the other heads of departments, is present at board meetings. As for meeting with members of the orchestra if one is in a social situation, of course one does, and a special group has been put up where they will discuss with the chairman of the board, who meets with them at regular intervals.

[Traduction]

Mme Finestone: Excusez-moi, madame Gerstein: Tout comme vous, j'ai siégé et je siégerai toujours au conseil d'administration de bon nombre d'organisations. Êtes-vous en train de me dire que vous n'avez pas discuté des implications financières de la proposition, du fait qu'elles représentaient un élément de contrepoids?

Mme Gerstein: Je m'efforce de vous expliquer qu'il ne s'agissait pas d'une discussion d'ordre budgétaire. Nous étudions l'opportunité de remplacer l'orchestre par un autre élément au cours d'une période donnée. Il ne s'agissait pas d'évaluer la rentabilité du projet. La question n'était pas là.

Mme Finestone: D'accord. Ainsi, à cette étape du processus, la question fondamentale était celle du bien-être et de l'intégrité de l'orchestre comme élément de l'ensemble. . .

Mme Gerstein: Et de l'image de marque du Centre national des arts.

Mme Finestone: Très bien. Dans ce cas, puis-je vous demander de quoi vous avez discuté au conseil d'administration pour célébrer le 125^{ème} anniversaire du Canada?

Mme Gerstein: Il n'avait pas été question de cela à ce moment-là.

Mme Finestone: En a-t-il déjà été question?

Mme Gerstein: La seule réunion que j'ai manquée était la dernière et je ne peux donc pas vous répondre.

Mme Finestone: Avez-vous reçu le procès-verbal de cette réunion?

Mme Gerstein: Pas encore.

Mme Finestone: Recevez-vous le procès-verbal des réunions?

Mme Gerstein: Bien sûr.

Mme Finestone: Le procès-verbal est-il examiné et adopté?

Mme Gerstein: Oui.

Mme Gaffney: Madame Gerstein, je vous souhaite la bienvenue. Avez-vous entendu certains de nos témoins d'hier?

Mme Gerstein: Non.

Mme Gaffney: Certains habitants d'Ottawa, membres de l'orchestre et membres d'autres organismes intéressés, ont exprimé des opinions très catégoriques hier. Une des choses que nous avons entendues, surtout de la part des membres de l'orchestre, c'est qu'ils n'ont jamais l'occasion de rencontrer les membres du conseil d'administration. Qu'en pensez-vous?

Mme Gerstein: J'ai déjà rencontré des membres de l'orchestre. Voulez-vous parler de les rencontrer ou de les fréquenter? M. Mills représente l'orchestre et, comme tous les autres chefs de service, il assiste aux réunions du conseil. Pour ce qui est de rencontrer les membres de l'orchestre, nous bavardons bien sûr avec eux lorsque l'occasion se présente et un groupe spécial a été mis sur pied pour leur permettre de discuter avec le président du conseil d'administration, qui les rencontre régulièrement.

[Text]

Mrs. Gaffney: When you come to town for a board meeting, I assume you probably normally stay overnight. Do you ever have the occasion to attend a performance of the National—

Ms Gerstein: Yes, I do. I go out of my way to do that if I can.

Mrs. Gaffney: Mrs. Gerstein, 46 questions were responded to by the management of the National Arts Centre. Did the board approve of the answers to these 46 questions? Did you have a chance to review them before they were sent back to us?

Ms Gerstein: I was not at the last meeting. Perhaps Leon could answer that, because I assume that would have been on the agenda.

Mrs. Finestone: I would like to know who was at that meeting.

Mrs. Gaffney: We are having difficulty finding anybody who was there. We will ask that question when Mr. Kossar comes up.

Mrs. Finestone: He is right there. Was he at the meeting?

The Chairman: Mr. Kossar, welcome to the committee. I understand you suffer the same fate with airplanes as I do from time to time. By all means, if you want to move a little closer to the other witness and feel comfortable. . . Maybe you both were not at the same meeting, but you are both at this one.

Mrs. Finestone: And Joyce Zemans was there, who is also on that board.

The Chairman: Maybe you could answer that question. Were you at the board meeting in question?

Mr. Leon Kossar (Operations, Executive Committee of the Board of the National Arts Centre): Yes, we went through that in some detail—

Mrs. Gaffney: You went through these 46 answers?

Mr. Kossar: Yes.

Mrs. Gaffney: And approved them all?

Mr. Kossar: Yes, with minor changes and so on.

Mrs. Gaffney: Mrs. Gerstein, the annual report of the National Arts Centre for 1988-89 deals with the all-encompassing functions of the National Arts Centre, and yet the orchestra was omitted from that annual report, which I find very odd. Could you comment on that?

Ms Gerstein: I cannot believe it was intentional. I did not write the report. We just went through it.

Mrs. Gaffney: The orchestra was titled there "The Jewel in the Crown", so. . .

Ms Gerstein: I think the orchestra know how highly I think of them. I certainly never had any reason to believe that something was done intentionally.

Mrs. Gaffney: Similarly, a question dealing with the annual report: the HDTV seems to be given a high priority in a position in the National Arts Centre, and yet there is no reference to it in the annual report. If you look at your

[Translation]

Mme Gaffney: Lorsque vous venez à Ottawa pour une réunion du conseil, vous passez probablement la nuit ici. Avez-vous parfois l'occasion d'assister à un spectacle au. . .

Mme Gerstein: Oui, cela m'arrive. Je m'efforce de le faire si c'est possible.

Mme Gaffney: Madame Gerstein, la direction du Centre des arts a répondu à 46 questions. Le conseil d'administration a-t-il approuvé les réponses à ces 46 questions? Avez-vous eu l'occasion de voir les réponses avant qu'elles nous soient renvoyées?

Mme Gerstein: Je n'ai pas assisté à la dernière réunion. Leon pourra peut-être vous répondre, parce que j'imagine qu'il en a été question à ce moment-là.

Mme Finestone: Je voudrais bien savoir qui assistait à cette réunion.

Mme Gaffney: Nous avons du mal à trouver quelqu'un qui y était. Nous poserons la question à M. Kossar lorsque ce sera son tour.

Mme Finestone: Il est ici. A-t-il assisté à la réunion?

Le président: Bienvenue au comité, monsieur Kossar. Si j'ai bien compris, vous avez le même problème que moi avec les avions. Si vous voulez vous rapprocher davantage de l'autre témoin pour vous sentir plus à l'aise, allez-y. Vous n'étiez peut-être pas ni l'un ni l'autre à la réunion en question, mais vous êtes ici tous deux aujourd'hui.

Mme Finestone: Et Joyce Zemans était là et elle fait aussi partie du conseil d'administration.

Le président: Vous pourriez peut-être répondre à la question. Étiez-vous à la réunion en question?

M. Leon Kossar (Opérations, Comité de direction du Centre national des Arts): Oui, nous avons examiné cela de façon relativement détaillée. . .

Mme Gaffney: Vous avez examiné les 46 réponses?

M. Kossar: Oui.

Mme Gaffney: Et vous les avez approuvées?

M. Kossar: Oui, sauf pour quelques petits changements d'ordre secondaire.

Mme Gaffney: Madame Gerstein, le rapport annuel de 1988-1989 du Centre national des arts porte sur l'activité globale du Centre national des arts, mais l'orchestre n'y est pas mentionné, ce que je trouve très étrange. Qu'avez-vous à dire là-dessus?

Mme Gerstein: Je ne peux pas croire que cela ait été intentionnel. Ce n'est pas moi qui ai rédigé le rapport. Nous l'avons simplement parcouru.

Mme Gaffney: L'orchestre est considéré comme le joyau de la Couronne, donc. . .

Mme Gerstein: Je pense que l'orchestre sait à quel point je l'ai en estime. Je n'ai jamais eu la moindre raison de croire que l'oubli ait été intentionnel.

Mme Gaffney: Une autre question au sujet du rapport annuel. La télévision à haute définition semble avoir beaucoup de priorité au Centre national des arts, pourtant il n'en est pas question dans le rapport annuel. Dans

[Texte]

organizational chart, we have an executive director on the same plane as any other director within the National Arts Centre, and yet it is not even mentioned in the report. Do you not find that strange? I do.

Ms Gerstein: I cannot answer that.

The Chairman: Just let me, then, put the same question to both of you. Do you review the annual estimates and the budget of the National Arts Centre in detail? Have you both partaken in reviewing these estimates or assisting the management with the estimates?

Ms Gerstein: Yes.

• 1635

Mr. Kossar: The question was about omissions from the report, and I am sure there was some reference to electronic distribution, which encompasses HDTV. I am not sure whether there was anything particularly on HDTV.

The Chairman: You are referring to the annual report. I have glanced at the figures and not some of the wording, but there may be some reference to it. I have not been able to pick it out.

Mrs. Finestone: How long have you been on the board of trustees, Mr. Kossar?

Mr. Kossar: Since the beginning of 1986.

Mrs. Anderson: Dr. Gerstein, I would like to ask, in light of the committee's structure, has the board approved the inclusion of electronic distribution as the priority at the centre? If so, what budget allowance has been made to allow for this priority?

Ms Gerstein: There has been approval for electronic distribution.

Mrs. Anderson: From the board.

Ms Gerstein: Yes.

Mrs. Anderson: How do you feel the performing arts can be encouraged and developed if no artistic directors have any ability to directly work with management or the board?

Ms Gerstein: I do not know what that means.

Mrs. Anderson: I noticed there was no artistic director over the whole, encompassing senior management, to tie in all the facets.

Ms Gerstein: That can happen even in a hospital. Not every hospital will have a chief that is over all of them. I am a vice-chairman of the Hospital for Sick Children. We do not have a chief or medical chief. We have the heads of all the various things, and they work directly with management. They are part of management, and they have their own autonomy. So there are different models.

Mrs. Anderson: I see.

The Chairman: I will go to Mr. Kossar for a few questions, because he has been there since 1986. Did you play an important role or a deciding role in the decision to hire the director general, as it states the board has the authority to do?

[Traduction]

l'organigramme, il y a un directeur exécutif au même niveau que tous les autres directeurs du Centre national des arts, mais il n'en est même pas question dans le rapport. Ne trouvez-vous pas cela étrange? Quant à moi, cela m'étonne.

Mme Gerstein: Je ne peux pas vous répondre.

Le président: Dans ce cas, je voudrais poser la même question à nos deux témoins. Est-ce que vous examinez de façon détaillée les prévisions budgétaires annuelles et le budget du Centre national des arts? Avez-vous participé à l'étude du budget ou avez-vous aidé la direction à le faire?

Mme Gerstein: Oui.

M. Kossar: La question avait trait à ce qui n'est pas mentionné dans le rapport et je suis certain qu'il a été question de la distribution électronique, ce qui englobe la télévision à haute définition. Je ne suis pas certain s'il était question de façon particulière de la TVHD.

Le président: Vous faites allusion au rapport annuel. J'ai examiné les chiffres sans lire tout le texte, mais il en est peut-être question. Pour ma part, je n'ai rien vu là-dessus.

Mme Finestone: Depuis combien de temps faites-vous partie du conseil, monsieur Kossar?

M. Kossar: Depuis le début de 1986.

Mme Anderson: Madame Gerstein, étant donné la structure du comité, le conseil d'administration a-t-il accepté que la distribution électronique soit considérée comme une priorité pour le CNA? Dans ce cas, quels crédits budgétaires ont été prévus à ce titre?

Mme Gerstein: La distribution électronique a été approuvée.

Mme Anderson: Par le conseil.

Mme Gerstein: Oui.

Mme Anderson: Comment pensez-vous qu'on peut encourager et développer les arts du spectacle si les directeurs artistiques ne peuvent pas travailler directement avec la direction ou le conseil d'administration?

Mme Gerstein: Je ne sais pas ce que vous voulez dire.

Mme Anderson: Je constate qu'il n'y a pas de directeur artistique général qui s'occupe de tous les éléments au niveau de la haute direction.

Mme Gerstein: Cela peut se produire même dans un hôpital. Ce ne sont pas tous les hôpitaux qui ont un administrateur général de tous les services. Je suis vice-présidente du conseil de l'Hôpital pour enfants. Nous n'avons pas de directeur médical. Il y a des chefs de service qui travaillent directement avec la direction. Ils font partie de la direction et fonctionnent en autonomie. Il y a donc diverses façons de fonctionner.

Mme Anderson: Je vois.

Le président: Je poserai quelques questions à M. Kossar puisqu'il est au conseil depuis 1986. Jouez-vous un rôle important ou décisif dans le choix du directeur général puisque, d'après les règlements du CNA, le conseil d'administration peut le faire?

[Text]

Mr. Kossar: We went through a long process. There were several consulting groups hired to get involved in the selection of a director general candidate. I believe it went to two or three different sets of consulting organizations. In the end they went to a single consultant, who got a list of 60 potential candidates from across the country—very well-selected candidates, I believe. That was narrowed down to a list of six candidates, at which point the board was asked to join with the selection committee in Montreal in assessing and hearing the six candidates. The selection committee went through the process, but the board was present. That process took it down to two candidates, and then a final selection was made, and the board participated in that last phase of the selection process.

The Chairman: Did the board then also participate with respect to changes in salaries? I have an understanding with regard to the contract that, for example, the life insurance part of a public servant's salary is twice his salary, but in this case it is four times his salary. Were you aware that was in the contract? Who would put that into the contract? Who wrote the contract?

Mr. Kossar: I believe that was between the chairman and the director general.

The Chairman: The person they were hiring would have assisted in writing his own contract?

Mr. Kossar: No. I am suggesting the chairman was responsible for that end of it. We do not know the ins and outs of the various elements of that.

The Chairman: Do you feel board members are consulted enough with regard to the management decisions of the National Arts Centre? Are you totally informed of the activities or the decisions made? Are you satisfied with that process?

• 1640

Mr. Kossar: I certainly am. As I say, this is my second term, and I have seen it through various phases. When I first came to the board, I was pulled aside by one member who said I did not have to do much; I just had to sit and everybody would do everything for me. I did not feel that is the way a board member should operate, and people who joined the board subsequently did not either. As the first or second year of my appointment progressed, I think we had a board group that was very much involved in all decisions, although at that time at certain points we were between chairmen and then certainly we were a rather long time without a director general.

The Chairman: Were the board members all given a per diem for their meetings and what not?

Mr. Kossar: We are given \$225 per diem, whether it is for one meeting or four meetings or three meetings or whatever. It is for the day.

The Chairman: It is a nice board to get to, if you are informed to come down and just give them the nod; if you are pulled aside, give them the nod to agree, and then go back home and collect your money.

[Translation]

M. Kossar: Cela a été le fruit d'un long travail. Divers groupes d'experts-conseils avaient été embauchés pour aider à choisir un candidat pour le poste de directeur général. Je pense que nous avons eu recours à deux ou trois firmes d'experts-conseils. En fin de compte, on s'en est remis à un seul expert-conseils qui a dressé une liste de 60 candidats de tous les coins du pays, des candidats fort bien choisis, je pense. Sur cette liste, six noms ont été retenus et à ce moment-là le conseil a été invité à se joindre au comité de sélection à Montréal pour évaluer et entendre les six candidats en question. C'est le comité de sélection qui a fait le choix final, mais le conseil d'administration était là. Le choix s'est finalement fait entre deux candidats et le conseil d'administration a participé à cette dernière étape du processus de sélection.

Le président: Le conseil d'administration a-t-il aussi participé aux décisions relatives aux niveaux de rémunération? Relativement au contrat, par exemple, je crois savoir que le montant de l'assurance-vie pour un fonctionnaire représente d'habitude deux fois son traitement, alors que c'est quatre fois le traitement dans ce cas-ci. Saviez-vous que c'était précisé dans le contrat? Qui a précisé cela dans le contrat? Qui a rédigé le contrat?

M. Kossar: Je pense que cela a été réglé par le président du conseil et le directeur général.

Le président: Celui qu'on a embauché a aidé à rédiger son propre contrat?

M. Kossar: Non. Ce que je veux dire, c'est que c'est le président qui s'en est occupé. Nous ne sommes pas au courant de tous les détails du contrat.

Le président: Selon vous, consulte-t-on suffisamment les membres du conseil au sujet des décisions de gestion? Êtes-vous tenus entièrement au courant des activités ou des décisions qui sont prises? Êtes-vous satisfaits du processus?

M. Kossar: Certainement. Je répète que j'en suis à mon second mandat, et que j'ai donc vécu plusieurs phases en cours de route. Lorsque je suis arrivé au conseil d'administration, un des autres membres m'a pris en aparté et m'a affirmé que je n'aurais pas grand-chose à faire, que je n'avais qu'à m'asseoir et à laisser les autres parler à ma place. Déjà, à l'époque, je savais que ce n'était pas ainsi qu'il fallait faire, et tous ceux qui se sont joints au conseil d'administration subséquemment se sont révélés être du même avis que moi. Lors de la deuxième année de mon mandat, je pense que nous avons enfin un groupe d'administrateurs qui participaient à plein à toutes les décisions, même si, pendant un certain temps, nous avons fonctionné sans président et même assez longtemps sans directeur général.

Le président: Les membres du conseil d'administration reçoivent-ils un per diem pour leurs réunions?

M. Kossar: On nous donne un per diem de 225\$, que nous ayons une réunion ou deux, trois ou même quatre par jour. C'est notre allocation pour la journée.

Le président: C'est une offre assez alléchante que de siéger à un conseil d'administration quand on ne nous demande que d'acquiescer à ce que les autres décident. Il suffit de prendre son chèque et de retourner chez soi.

[Texte]

Mr. Kossar: I wish you were right, Mr. Chairman. I think it has been a very long, arduous working session every time I have been there. We start first thing in the morning and wind up in time to shave and get to the concert because we like to try to get to see what is happening at the centre as well.

Mrs. Finestone: After the concert, Mr. Kossar, do you meet with members of the orchestra who have performed for you and for whom you have a responsibility?

Mr. Kossar: I do not go ferreting them out. After our last concert, for instance, I did go with a couple of board members backstage, talked to members of the orchestra, talked to the conductor, congratulated him, talked to the guest soloist and said we were members of the board. Previously we did the same with the theatre coproduction from Edmonton and so on. I have personally been attending as many concerts in the different disciplines as I can. I know as many of our board members have done the same.

Mrs. Finestone: Why do you use the term "ferreting out"? Would it be not normal the four times a year you come here as members of the board that you would attend whatever dance, theatre or music, as the case may be, or any one of the variety productions—because it is certainly obvious that you have a very good program going at the National Arts Centre—for you to have at least a small reception afterwards, even if it is only with a cup of coffee to say hello in a hospitable way to whoever your guest is, whether it is in-house or a visitor, so they get to know who the decision-makers are supposed to be at the National Arts Centre, and so you would know who they are? I call that plain hospitable, good common sense.

Mr. Kossar: I am not disputing it. For instance, in this particular theatre production earlier this year there was a coffee reception organized by that particular director. We had a chance to talk to most of the cast members, the director of the play and so on, plus our own theatre director, Mr. Celms. There are not always orchestra evenings when we have a board meeting. We meet four times a year, once or twice otherwise for—

Mrs. Finestone: I did not ask you for orchestra only.

Mr. Kossar: Any discipline, yes.

Mrs. Finestone: May I ask if you have met or had the opportunity to get to know the auxiliary, the Friends of the National Arts Centre Orchestra, who have been raising funds for the last 20 years? Do you know them? Do you meet them? Are they present?

I will tell you why I am saying this. You have not been here; you have just arrived. One of the things that concerns us amongst the criticisms that are being made is that it is a very inhospitable atmosphere. People who have been long-

[Traduction]

M. Kossar: Si seulement vous aviez raison, monsieur le président. Chaque réunion à laquelle j'ai assisté a été longue et très ardue. Nous nous réunissons tous les matins, et avons à peine le temps de nous raser avant d'aller assister au concert en soirée. Quand nous venons ici, nous aimons bien pouvoir assister aux représentations qui se donnent au Centre des arts.

Mme Finestone: Monsieur Kossar, après le concert, rencontrez-vous les membres de l'orchestre qui ont joué pour vous et dont vous êtes responsables?

M. Kossar: Je ne les pourchasse pas. Mais après le dernier concert auquel j'ai assisté, je me suis en effet rendu en coulisses avec un ou deux autres membres du conseil d'administration pour parler avec les membres de l'orchestre, avec le chef d'orchestre que j'ai félicité, et avec le soliste invité. Nous nous sommes présentés comme étant des membres du conseil d'administration. Nous avions d'ailleurs fait la même chose lorsque la coproduction théâtrale d'Edmonton était venue à Ottawa, notamment. Personnellement, j'essaie d'assister au plus grand nombre de spectacles possible, tout comme beaucoup d'autres membres du conseil d'administration.

Mme Finestone: Qu'entendez-vous par «pourchasser»? Ne serait-il pas normal que chaque fois—à peine quatre fois par année—que vous venez à Ottawa pour assister à une réunion du conseil d'administration vous assistiez aussi à des spectacles de danse, de théâtre ou de musique, selon le cas, ou même à un des spectacles de variétés? N'oubliez pas que le Centre national des arts présente un excellent programme. Ne serait-il pas normal que vous organisiez une petite réception après coup, ne serait-ce qu'au tour d'une tasse de café pour accueillir de façon hospitalière vos invités, qu'il s'agisse de musiciens maison ou de musiciens invités, afin que tous ces gens viennent à connaître les preneurs de décisions du Centre national des arts, et vice versa? Il me semble que c'est tout simplement faire preuve d'hospitalité.

M. Kossar: Certes. Au cours de la fameuse production théâtrale dont je viens de vous parler et qui a eu lieu au début de l'année, le metteur en scène en question avait d'ailleurs organisé une petite réception autour d'une tasse de café. Cela nous a donné l'occasion de rencontrer la plupart des membres de la troupe, le metteur en scène, de même que notre propre directeur des productions artistiques, M. Celms. Les réunions du conseil d'administration ne coïncident pas toujours avec des concerts de l'Orchestre symphonique. Puisque nous nous rencontrons quatre fois par an, et parfois une ou deux autres fois pour...

Mme Finestone: Je ne parlais pas seulement de l'orchestre.

M. Kossar: Toutes les autres disciplines aussi.

Mme Finestone: Avez-vous eu déjà l'occasion de rencontrer les auxiliaires et les amis de l'Orchestre du Centre national des arts qui organisent des levées de fonds depuis 20 ans? Les connaissez-vous? Les rencontrez-vous de temps à autre? Assistent-ils à vos réunions?

Si je vous pose la question, c'est que vous venez tout juste d'arriver et que vous n'avez pas assisté à toutes nos délibérations. Une des critiques qui nous inquiètent, c'est que l'on affirme à quel point l'ambiance est inhospitalière. En

[Text]

time friends, either in the fundraising efforts or in the efforts to serve the youth through musical programming and musical information in a variety of ways, have had a sense of alienation, which they are attributing, rightly or wrongly, perceived or inaccurately perceived, to walking into a most inhospitable atmosphere.

Your new members of the board, except for you, sir, what are you doing about what you hear out there? It has been written up in all the newspapers. I did not make it up. My colleagues and I are sitting here listening because we know we have probably the most unique institution in North America, and we are concerned about it. I am very angry about the financial cuts that have been suffered over 10 years to the National Arts Centre—not only the Conservatives, the Liberals as well—so I am not sitting here as a partisan person.

I am sitting here because there is something wrong. Thousands of signatures come in in complaint, and I have to stand up and read those into the record as a responsible member; so do all my colleagues sitting around here.

• 1645

Something is very sick, and you people sitting as members of the board appointed by the government do not seem to be responding to it in a way that I think board members should. I want to know if you are a rubber stamp. Are you addressing the issues? Do you know that you just passed a bonus for your director general, who is your employee? You do not even know the terms and conditions of his contract—we just found that out.

I do not understand. What do you do at that board? You did not do number-crunching with respect to *Phantom of the Opera*. You know there are seats that have to be filled, and you are going to send your orchestra out for 10 weeks. What do you discuss?

The Chairman: That is a variety of questions. Just before you respond, I would like to welcome Mr. Robinson and Mr. Kaplan. You are most welcome to participate.

Mr. Kaplan (York Centre): We have just come from a reconsideration of a law of murder.

The Chairman: This is more relaxing, I can assure you. There is no murder intended around here.

Perhaps you would like to respond to those thoughts of Mrs. Finestone.

Mr. Kossar: Is it a question to me, or is it a question to both of us?

Mrs. Finestone: I do not care.

Mr. Kossar: I can speak only for myself.

[Translation]

effet, ceux qui font partie depuis longtemps du groupe des amis de l'orchestre, qui ont organisé des levées de fonds depuis longtemps ou qui ont aidé les jeunes en organisant la programmation musicale et en diffusant l'information musicale se sentent aliénés, et ils attribuent ce sentiment, à tort ou à raison, à cette ambiance des plus inhospitalières.

Vous tous qui êtes nouvellement arrivés au conseil d'administration, à l'exception de vous-même, comment réagissez-vous à ces critiques? Tous les journaux en ont parlé, ce n'est pas moi qui les ai inventées. Si mes collègues et moi-même sommes ici pour essayer de découvrir de quoi il retourne, c'est parce que nous savons pertinemment bien que nous avons entre les mains une institution qui est tout à fait unique en Amérique du Nord; c'est pour cela que la situation nous inquiète. Je suis furieuse des compressions budgétaires qu'ont imposées au Centre national des arts depuis 10 ans les divers gouvernements—conservateurs comme libéraux—et j'essaie de vous en parler de façon tout à fait impartiale.

Si je vous en parle, c'est que tout ne va pas pour le mieux dans le meilleur des mondes. Je reçois des milliers de lettres de plaintes, et pour bien jouer mon rôle, je dois les lire officiellement à la Chambre, tout comme le font aussi mes collègues.

Ça ne va vraiment pas, et vous qui êtes les membres du conseil d'administration et qui êtes nommés par le gouvernement, vous ne semblez pas réagir de la façon dont on s'attend à ce que vous réagissiez. Je voudrais m'assurer que vous n'êtes pas seulement des *béni-oui-oui*. Vous demandez-vous vraiment quel est le problème? Savez-vous que vous venez d'accepter que l'on verse une prime à votre directeur général qui est votre employé? Vous ne savez même pas quelles sont les modalités de son contrat, comme nous venons de le découvrir.

Je ne comprends pas ce que vous faites à vos réunions du conseil d'administration. Vous n'avez pas fait tous les calculs qu'il fallait dans le cas du «*Phantom of the Opera*». Vous savez bien qu'il vous reste des tas de places à vendre, mais vous laissez quand même votre orchestre chômer pendant 10 semaines. De quoi parlez-vous donc à vos réunions?

Le président: Voilà toute une série de questions. Avant de vous laisser répondre, j'aimerais souhaiter la bienvenue à MM. Robinson et Kaplan qui vont participer à nos discussions.

M. Kaplan (York-Centre): Nous arrivons d'une réunion où l'on étudiait le droit qui s'appliquait en cas de meurtre.

Le président: Vous allez pouvoir relaxer ici, je vous l'assure. Nous n'avons pas l'intention de commettre de meurtre ici.

Voulez-vous répondre aux questions de M^{me} Finestone?

M. Kossar: Vous êtes-vous adressée à moi seul, ou à mes collègues aussi?

Mme Finestone: N'importe qui peut répondre.

M. Kossar: Je ne puis répondre qu'en mon nom personnel.

[Texte]

You are political people, and I am a former newspaperman. I will tell you good news does not always get print; bad news always gets print. You may have stumbled on that already. I know a well-orchestrated campaign, to use a Freudian slip—

Mrs. Finestone: A word we are all familiar with.

Mr. Kossar: —and I am a former musician, so I have a deep love for the symphony. I think it is one of our jewels in our crown. I try to get to every single concert I can when I am in town.

But on the other hand, there were forces at work in our little labour negotiation with the symphony that brought out the bad points to the press and failed to speak. . . Well, we either failed to get our point across well or failed to speak to all the good things that were happening at the centre, including keeping the symphony season intact, keeping their 46 weeks intact, keeping their 46 players intact, keeping their salary increase, although we pulled it down from the original demands to what is still a demand that is going to create a lot of problems in future negotiations with other unions. We went along with all this because we believed in the orchestra; at least, that is what I think the general feeling around the table was.

The Chairman: You should allow Ms Gerstein to respond as well before you go on.

Mrs. Gaffney: They did not answer your question about contract, either.

Mrs. Finestone: I am not finding many questions getting answered, but that is quite all right.

Ms Gerstein: Finance was a very important issue at our meetings, but there are all the things. We seem to have—

Mrs. Finestone: Excuse me, did you just say that finance is a very important issue?

Ms Gerstein: Yes, because—

Mrs. Finestone: Could I ask you a question, then, if finance is such an important issue. Could you tell me how it is you have a \$975,000 increase, which is a 21% increase in your payroll in the 1988-89 fiscal year over the previous year, which is 80% of the total increase over three years that has been accorded to the orchestra? How do you account for that, and where did it go through the board, and who is that money going to? If you are very concerned about money and money is tight, how do you account for this? You closed the boutique—why did you close it?

Mr. Kossar: Because it was not producing.

Mrs. Finestone: Did you look at why it was not producing?

Mr. Kossar: Well, they are now looking—

[Traduction]

Vous, vous êtes des politiciens, et moi je suis un ancien journaliste de la presse écrite. Je peux vous assurer que lorsque les choses vont bien, cela ne fait pas toujours la manchette, alors que lorsque les choses vont mal, cela fait toujours la manchette. Vous vous en êtes peut-être déjà rendu compte. Je sais qu'il y a une campagne bien orchestrée, si vous me permettez l'expression. . .

Mme Finestone: C'est une expression que nous utilisons nous aussi.

M. Kossar: . . . et à titre d'ancien musicien, j'ai toujours gardé un vif attachement à l'égard de l'Orchestre symphonique. Je considère cet orchestre comme l'un des bijoux de notre couronne, et chaque fois que je suis en ville, j'essaie d'assister à un de ses concerts.

Mais il me faut ajouter qu'au cours de nos négociations syndicales avec l'Orchestre symphonique, certains éléments ont fait valoir à la presse certains aspects négatifs et ont omis d'exposer. . . Soit que nous n'ayons pas réussi à nous faire bien comprendre, soit que nous n'ayons pas réussi à faire valoir toutes nos réussites, notamment que nous avons gardé intactes les 46 semaines de la saison orchestrale, que nous n'avions pas touché aux 46 musiciens, que nous avons maintenu leur augmentation de salaire, même si nous n'avions pas accédé à leurs demandes originales tout en leur accordant une augmentation qui posera de nombreux problèmes pour les futures négociations avec les autres syndicats. Nous avons accédé à toutes ces demandes parce que nous avons foi en notre orchestre; c'est en tout cas le sentiment qui se dégageait autour de la table de négociations.

Le président: Voulez-vous permettre à M^{me} Gerstein d'intervenir?

Mme Gaffney: Les témoins n'ont pas répondu non plus au sujet du contrat.

Mme Finestone: On ne répond vraiment pas à mes questions, mais cela ne fait rien.

Mme Gerstein: Nous avons beaucoup discuté de finances lors de nos réunions, mais il y avait également beaucoup d'autres questions à l'ordre du jour. Nous semblons avoir. . .

Mme Finestone: Pardon, mais avez-vous dit que vous avez beaucoup parlé de questions financières?

Mme Gerstein: En effet, étant donné. . .

Mme Finestone: Dans ce cas, puis-je vous poser une question? Pouvez-vous m'expliquer d'où vient l'augmentation de 975,000\$ qui représente une augmentation de 21 p. 100 à votre feuille de paye pour l'exercice 1988-1989 par rapport à l'année précédente, c'est-à-dire ce qui représente 80 p. 100 de toute la hausse salariale des trois dernières années consentie à l'orchestre? Comment expliquer cela? Comment expliquer que le conseil d'administration l'ait acceptée, et à qui va cet argent? Si vous vous inquiétez à ce point des contraintes financières et que vous devez vous serrer la ceinture, comment expliquer cette augmentation? Pourquoi avez-vous fermé la boutique?

M. Kossar: Parce qu'elle n'était pas rentable.

Mme Finestone: Vous êtes-vous demandé pourquoi?

M. Kossar: On est maintenant en train d'examiner. . .

[Text]

Mrs. Finestone: Did you pull experts in to consult?

Mr. Kossar: They are studying other money-making schemes for the spaces in the centre, so that is all part of the overall plan of the centre, the bookstore, the other things and so on. Some of that is coming down fairly well. The rest are in operation. If you look at the finances of that, it has turned around handily and is now another jewel in the crown of the centre.

• 1650

Mrs. Finestone: There is good food on the plate, I will tell you that.

Mr. Robinson (Burnaby—Kingsway): I am here because my colleague, Mr. Waddell, was not able to be here. Ian has certainly pursued very actively the questions that have been raised, and as I understand it, was instrumental in getting this study under way, along with other members of the committee, and I very much regret that he is not able to be here. He is out of the country at present.

But I know from conversations with my colleague Mr. Waddell, personal conversations with people who work at the NAC, and the evidence presented to this committee yesterday, that there is a deep feeling of frustration and anger at the centre and very low morale among the people who work there.

I understand that the committee heard from Celia Franca yesterday and that she spoke about the National Arts Centre as being a frigid prison. Those are strong words. I have spoken to members of the orchestra, who have voiced their feeling that there is no longer any sense of community, common objectives and values, family, or trust, as my colleague Mrs. Finestone indicates.

We are talking about a national institution. I am a Member of Parliament from British Columbia, but I show the National Arts Centre to visitors from my province with pride, as well as to those from the rest of the country, as a symbol of one of the factors that bind this country together. When I hear the kind of criticisms I am hearing and the level of discontent, frustration and anger from the people who work there, run the place, and keep it going, I am deeply concerned. I am not an expert, by any stretch of the imagination.

Mrs. Finestone: None of us is. We just want the NAC to work.

Mr. Robinson: But I do want to take this opportunity to voice that concern, as I am sure other members have done far more eloquently than I could, and to ask a couple of questions. Then I will pass the floor to other members.

There is some question and discussion about the current status of the by-laws of the NAC corporation. Could you clarify this matter? I do not know whether the committee has received a copy of the by-laws of the NAC corporation yet, but what is the current status of the by-laws? Is a review under way? If so, what is the purpose of that review? In any event, can we have a copy of the by-laws?

[Translation]

Mme Finestone: Avez-vous fait venir des experts pour les consulter?

M. Kossar: Justement, nous sommes en train de faire étudier d'autres options d'utilisation des locaux du Centre des arts qui pourraient rapporter de l'argent, et cela fait partie de notre plan général. Je parle notamment de la librairie, etc. Certaines de ces options donnent d'assez bons résultats. D'ailleurs, si vous regardez le bilan financier, les résultats sont bons et on peut considérer que c'est un autre joyau de plus à la couronne du Centre des arts.

Mme Finestone: En tout cas, c'est sûr qu'il y a beaucoup de bonnes choses.

M. Robinson (Burnaby—Kingsway): Je suis ici pour remplacer mon collègue, Ian Waddell, qui est dans l'impossibilité d'assister au comité, même s'il s'est intéressé très activement à la question et qu'il est un de ceux qui est à l'origine, de concert avec les autres membres du comité, de cette étude-ci. Il est malheureux qu'il ne puisse être ici à ma place, mais il est à l'étranger.

Il se dégage des conversations que j'ai eues avec mon collègue, M. Waddell, et avec des gens qui travaillent au CNA, ainsi que des témoignages entendus hier, que la frustration et la colère font rage au CNA et que tous les employés ont le moral très bas.

Je sais que le comité a entendu Celia Franca hier et qu'elle a accusé le Centre national des arts d'être «une prison frigide», ce qui n'est pas peu dire. D'après ce que m'ont dit aussi certains musiciens de l'orchestre, il n'existe plus de sens d'appartenance à un groupe, et on ne semble plus partager ni les objectifs, ni les valeurs, ni le sens collégial ni même la confiance, comme l'a laissé entendre ma collègue, M^{me} Finestone.

Or, nous discutons ici d'une institution nationale. Moi-même, qui représente un comté de la Colombie-Britannique, je me fais un devoir de montrer aux visiteurs de ma province, de même qu'à des visiteurs d'ailleurs au pays, le Centre national des arts, puisque c'est pour moi un symbole qui unit notre pays. Voilà pourquoi je suis extrêmement troublé par toutes les critiques que j'entends et par le mécontentement, la frustration et la colère qui se dégagent de tous les employés et aussi de tous ceux qui font marcher la boîte. Mais évidemment, je ne suis pas un spécialiste, loin de là.

Mme Finestone: Aucun d'entre nous ne l'est: nous voulons simplement que cela marche sur des roulettes au CNA.

M. Robinson: Je veux profiter du comité pour vous exprimer mon inquiétude, tout comme l'ont sans doute déjà fait, et certainement avec beaucoup plus d'éloquence que moi, les autres membres du comité. Je voudrais aussi vous poser quelques questions, après quoi je céderai ma place.

On parle beaucoup actuellement des statuts de la Corporation du CNA. Où en est-on actuellement? Pouvez-vous nous éclairer là-dessus? Les membres du comité ont-ils reçu copie des statuts de la Corporation du CNA? Font-ils l'objet d'une révision et, dans l'affirmative, dans quel but? Pourrions-nous en obtenir une copie?

[Texte]

Mr. Kossar: I am sure you can have a copy of the by-laws.

You have touched on several issues. When you say you have talked to employees of the NAC, you mentioned only the orchestra in particular. Have you talked to other employees who feel so deeply hurt, besides members of the orchestra?

Mr. Robinson: I am sure Mr. Kossar would want to review the evidence presented to this committee yesterday by people who were certainly not just in the orchestra. I understand that representatives of a number of other components of the NAC did voice the same sentiments yesterday, and you may want to review the record for their statements.

I find it absolutely astonishing that the orchestra is not even mentioned in the annual report of the NAC corporation. There is no excuse for that at all.

Mr. Kossar: I just want to have the matter clear because I walked in here about 20 minutes ago, just ahead of you. So actual employees are voicing these concerns to you. That has not come to our attention.

I am now in my second term, and there was not much of an opportunity during the first term to include senior producers and directors in the meetings, although when acting directors took over there seemed to be more of a desire to have senior directors and producers meet with us while we were discussing policy matters, mission statements, and those kind of things.

In the last while, after our present chairman took over and after the director general came to the centre in May 1988, I understood first-hand, because all the senior producers have been at our meetings, that the director general was meeting separately with every discipline of employees and was going through the whole centre trying to assess people's feelings and needs, setting up new employee programs. You will find in the answers to some of your questions some of the different programs that have been pulled together to address this matter.

Your last question dealt with—

• 1655

Mr. Robinson: I asked about by-laws, but perhaps you could—

Mr. Kossar: The by-laws are under review, principally to update them.

Mr. Robinson: Have you seen the current by-laws?

Mr. Kossar: We have a copy of the existing by-laws in our board manual.

Mr. Robinson: Why were those by-laws not made available to this committee?

Mr. Kossar: I do not know; why were they not?

Mr. Robinson: Perhaps you might make them available to the committee at the earliest possible opportunity.

Mr. Kossar: I do not see—

The Chairman: Mr. Robinson, I think possibly the committee erred in not requesting those by-laws. It is a very good point, and I think it would be the committee's request to the management and the chairman, maybe not the board

[Traduction]

M. Kossar: C'est certainement possible.

Vous avez abordé plusieurs questions. Vous dites avoir parlé à des employés du CNA, et en particulier à des musiciens de l'orchestre. Outre ces musiciens, à quels autres employés qui se sentiraient lésés avez-vous parlé?

M. Robinson: M. Kossar voudra sans doute lire les témoignages qu'a entendus le comité hier: ils ne parvenaient pas uniquement de membres de l'orchestre. Je crois que d'autres secteurs du CNA étaient représentés hier et qu'ils ont fait part au comité des mêmes sentiments. Vous serez certainement intéressé de lire leurs témoignages.

Il me semble absolument aberrant que le rapport annuel de la Corporation du CNA ne mentionne pas une seule fois l'orchestre. C'est inadmissible.

M. Kossar: Puis-je demander une précision, car je ne suis arrivé moi-même au comité que quelques minutes avant vous. Vous dites que des employés du CNA vous ont fait part de leurs doléances. Eh bien, nous n'étions pas au courant.

J'en suis actuellement à mon second mandat, et au cours de mon premier mandat, nous n'avons pas eu l'occasion d'inclure à nos réunions les producteurs et les directeurs. Cependant, lorsque nous avons nommé des directeurs suppléants, on a semblé vouloir que nous rencontrions les directeurs et producteurs principaux chaque fois que nous discutons de questions de politique, ou d'énoncés de mission, notamment.

Dernièrement, après l'arrivée du président actuel et du directeur général en mai 1988, j'ai fini par savoir de première main, étant donné que tous les producteurs principaux assistaient à nos réunions, que le directeur général rencontrait séparément chaque corps d'employés et essayait de tâter le pouls de nos employés pour savoir quels nouveaux programmes il devait mettre sur pied à leur intention. Certains programmes ont été justement mis sur pied pour répondre au type de questions que vous vous posiez.

Quant à votre dernière question qui portait sur...

M. Robinson: Je parlais des statuts, mais peut-être pourriez-vous...

M. Kossar: Les statuts sont en cours de révision, surtout pour les remettre à jour.

M. Robinson: Avez-vous vu les statuts actuels?

M. Kossar: Nous en avons un exemplaire dans le manuel du conseil d'administration.

M. Robinson: Pourquoi n'a-t-on pas mis ces statuts à la disposition du comité?

M. Kossar: Je ne sais pas, pourquoi ne vous les a-t-on pas donnés?

M. Robinson: Peut-être pourriez-vous les faire parvenir au comité le plus rapidement possible.

M. Kossar: Je ne vois pas...

Le président: Monsieur Robinson, je pense que le comité a peut-être fait une erreur en ne demandant pas ces statuts. C'est une observation très juste et je pense que le comité devrait s'adresser à la direction et au président, mais peut-

[Text]

members. They were here to bring forward their impression of the National Arts Centre. I do not put any blame on board members for not supplying them, but maybe we were somewhat negligent in not asking for them.

Mr. Robinson: Mr. Chairman, as I understand it, they were not part of the manual submitted to the committee. I would assume they will be forwarded forthwith to the committee.

My final question is in terms of the current atmosphere. I am surprised that members of the board were not monitoring the proceedings yesterday, given the concerns that have been expressed.

Is either of you prepared to indicate what steps the board is going to take? I do not mean the director general, although I understand the director general is the senior administrator. Given the level of discontent—and I urge you to review the evidence that was submitted yesterday to this committee—are you as board members prepared to go back to your colleagues and say you have a problem here? Obviously you would involve the director general in the process, but you would be sitting down as board members, with representatives of the people who work at the National Arts Centre, and trying to come to grips with this problem to restore an institution that unfortunately seems to be in very, very serious trouble at this point. Are you prepared as board members to show that kind of leadership?

Ms Gerstein: I would certainly be prepared to do that. One of the responsibilities I have taken on is fundraising. You cannot fundraise in an atmosphere that is very unhappy. Since what you say is true, and it is much more enhanced than I think we have realized, we will have to face it and we will have to look at it. The board is not a strange group of evil people who are trying to do great harm. They cherish the National Arts Centre as the people in Ottawa do.

We would like to see it to be positive, to have its credibility. We have gone through a very difficult time. Economic problems were connected to it, but that was not all, in the sense that this alone cannot explain why people feel the way they do about us. I think we have to regain our credibility. We have to work at it and I am sure every member of the board would be prepared to do that.

Mr. Kaplan: I am sorry to come in for such a short amount of time, but we were fortunate in having been close by on another committee that ended early.

Dr. Gerstein, how would you characterize the morale of the institution at the moment? You sounded as if you were accepting other people's judgment, but I want to ask you—and I would like to ask Leon Kossar as well—how you as directors assess the health of this institution, its morale and the present state of mind of the culture of the National Arts Centre. Are you happy about it?

[Translation]

être pas aux membres du conseil d'administration. Ils étaient ici pour nous donner leur impression relativement au Centre national des Arts. Je ne critique nullement les membres du conseil d'administration de ne pas nous fournir les statuts mais peut-être avons-nous fait preuve de négligence en ne les demandant pas.

M. Robinson: Monsieur le président, si je comprends bien, ils ne faisaient pas partie du manuel qu'a reçu le comité. Je suppose qu'on va les envoyer immédiatement au comité.

Ma dernière question porte sur l'atmosphère actuelle. Je suis surpris qu'aucun membre du conseil d'administration n'ait assisté à notre réunion hier, étant donné les préoccupations qui ont été exprimées.

L'un d'entre vous est-il prêt à nous dire quelles mesures le conseil a l'intention de prendre? Je ne parle pas du directeur général, même si je crois que ce dernier est l'administrateur principal. Étant donné le niveau de mécontentement—je vous invite à lire, dans notre compte rendu, ce qui a été expliqué hier devant notre comité—êtes-vous, en tant que membres du conseil d'administration, prêts à vous adresser à vos collègues pour leur dire qu'un problème se pose? Vous y associeriez bien sûr le directeur général, mais vous vous réuniriez en tant que membres du conseil d'administration avec les représentants des gens qui travaillent au Centre national des arts et vous essaieriez de régler le problème pour remettre sur la bonne voie un organisme qui, malheureusement, paraît connaître actuellement des difficultés très, très graves. Êtes-vous prêts, en tant que membres du conseil, à faire preuve d'un tel leadership?

Mme Gerstein: Je serais certainement prête à le faire. L'une des responsabilités que j'ai assumées est la levée de fonds. Cela ne peut pas se faire dans une ambiance de mécontentement. Puisque ce que vous dites est juste, et c'est beaucoup plus fort que nous ne nous en étions, je crois, rendu compte, nous devons faire face au problème et l'étudier. Le conseil d'administration n'est pas un groupe bizarre de gens mal intentionnés essayant de faire beaucoup de dégâts. Ses membres aiment le Centre national des Arts tout autant que les habitants d'Ottawa.

Nous aimerions le voir jouer un rôle positif, pour retrouver sa crédibilité. Nous avons connu une période très difficile. Il s'y rattachait des problèmes économiques, mais ce n'était pas tout, c'est-à-dire que ceux-ci ne suffisaient pas à expliquer ce que les gens pensent de nous. Je pense que nous devons retrouver notre crédibilité. Nous devons faire des efforts dans ce sens et je suis sûre que tous les membres du conseil d'administration sont prêts à les faire.

M. Kaplan: Je suis désolé d'arriver quand il ne reste plus beaucoup de temps, mais nous avons eu la chance de siéger, près d'ici, dans un autre comité qui a terminé tôt.

Madame Gerstein, comment qualifieriez-vous à l'heure actuelle le moral de cet organisme? Vous donniez l'impression d'accepter le jugement de d'autres personnes, mais je voudrais vous demander—et je le demanderai aussi à Leon Kossar—quel jugement vous portez, en temps que membres du conseil d'administration, sur la santé de cet organisme, son moral et l'état actuel du Centre national des Arts du point de vue de la culture? En êtes-vous satisfaits?

[Texte]

Ms Gerstein: I think it could be better.

Mr. Kaplan: You mentioned that economics is one of the problems, but you said not the only problem. What are the others?

Ms Gerstein: Being in Toronto, we read the papers. It is not that we believe everything we read in the newspapers, but so much has been generated, the very existence of this committee has... for some reason.

Mrs. Finestone: There is a reason. Since 1986 you have had four major reports. I presume you have read them all.

Ms Gerstein: Yes, but I have not been there that long.

This has been a very difficult time. The orchestra—it is a very unhappy time when you go through a strike. I think there is a time for mending fences, if we have broken them.

• 1700

Mr. Kossar: You asked particularly what sort of atmosphere there was at the centre. I was not here yesterday, but I did not realize it was all pervaded with doom and gloom. I thought we were on the road to some very interesting programs.

Mr. Robinson mentioned he is from B.C., and I know one of things the National Arts Centre is supposed to be is an institution for all of Canada. It has been my personal little lobby within the board to extend programs beyond the capital city into the regions. As a result of that, last year we had a summer program that included a component called Cultures Canada which by this year has become a permanent feature of the board. The director moved on it quickly and there are 16 concerts this year. There was a similar amount last year.

They are reaching out through the Canada music competitions. The orchestra should visit your home province of B.C., Mr. Robinson, as well as performing in Ottawa. It is an orchestra not just for Ottawa, it is an orchestra for Canada, it is a national arts orchestra. I would like to see it in Wawa, in Three Hills, Alberta, all over the place if it could, and in the capital cities of Canada.

It cannot possibly do all those things, so the way to get it there is through electronic distribution. Eventually when all the technology comes in place and high definition becomes the order of the day in your living room as it is now in Japanese living rooms, and it is getting to be high-tech in Europe and so on... We are monitoring and experimenting with this process, as I understand, through the executive producer they hired. That would give a chance not only for the CBC to broadcast these types of programs but also perchance other networks. The orchestra and the other components of the centre should get out and have more outreach into the country.

Mrs. Finestone: That is wonderful and marvellous, but what are you doing right at your own board to make sure the CBC opens the window and allows this distribution opportunity in its normal situation right now?

Mr. Kossar: Exactly, that is being worked on. We are not working in exclusion with this. I do not know if you had a chance to talk to Mr. Langer—

[Traduction]

Mme Gerstein: Je pense que cela pourrait aller mieux.

M. Kaplan: Vous avez dit que les problèmes étaient notamment d'ordre économique, mais vous avez dit qu'il n'y avait pas que cela. Quels sont les autres problèmes?

Mme Gerstein: Résidant à Toronto, nous lisons les journaux. Ce n'est pas que je crois tout ce qu'on peut lire dans les journaux, mais il s'est dit tant de choses, l'existence même de votre comité a... pour une raison ou pour une autre.

Mme Finestone: Il y a eu une raison. Depuis 1986, vous avez eu quatre rapports importants. Je suppose que vous les avez tous lus.

Mme Gerstein: Oui, mais je ne suis pas là depuis si longtemps.

Cette période a été très difficile. L'orchestre... c'est une situation très triste que d'avoir une grève. Je pense qu'il vient un moment où il faut panser les plaies que l'on a pu ouvrir.

M. Kossar: Vous avez demandé quelle est l'atmosphère qui régnait au Centre. Je n'y étais pas hier, mais je n'ai pas eu l'impression d'un découragement général. Je pensais que nous étions sur le point d'avoir des programmes très intéressants.

M. Robinson a dit qu'il venait de Colombie-Britannique et je sais que le Centre national des arts est censé s'adresser à tous les Canadiens. Personnellement, j'ai tenté de convaincre le conseil d'étendre les programmes aux régions au lieu de les limiter à la capitale. C'est ainsi que, l'année dernière, nous avons eu un programme d'été dont l'un des éléments qui s'intitulait Cultures Canada est devenu permanent cette année. Le directeur n'a pas perdu de temps et 16 concerts sont prévus pour cette année. Il y en a eu autant l'année dernière.

L'orchestre rejoint les Canadiens des quatre coins du pays au moyen des concours musicaux. Il devrait se rendre dans votre province, monsieur Robinson, et donner également des concerts à Ottawa. Cet orchestre n'est pas réservé à Ottawa, il s'agit d'un orchestre national. J'aimerais qu'il aille à Wawa, à Three Hills, en Alberta, un peu partout s'il le peut de même que dans les capitales des provinces.

Ce n'est pas possible, mais il peut rejoindre les gens grâce à la radiodiffusion. Une fois toute la technologie en place et une fois que la télévision à haute définition sera installée dans votre salon comme elle l'est déjà dans les salons japonais et s'appête à le faire dans ceux d'Europe et d'ailleurs... nous sommes en train d'expérimenter cette technologie d'après ce que m'a dit le producteur délégué. Ainsi, non seulement la SRC mais également les autres réseaux pourront radiodiffuser ce genre d'émissions. L'orchestre et les autres éléments du Centre devraient pouvoir rejoindre davantage de Canadiens.

Mme Finestone: Tout cela est merveilleux, mais que faites-vous au conseil pour faire en sorte que la SRC assure d'ores et déjà la diffusion de vos programmes?

M. Kossar: Nous y travaillons. Nous n'excluons pas cette possibilité. J'ignore si vous avez eu l'occasion de discuter avec M. Langer...

[Text]

Mrs. Finestone: I just had a chance to talk generally. We talked about that with Dr. Zemans before.

Mr. Kossar: Fine, he would bring you up to date with all of the situations there. I believe you will be speaking to the chairman and director general.

You can ask more specific questions, but we are sitting on the same board with the president of the CBC. We found Mr. Juneau well-intentioned in this matter and also the new president, so I think there will be some movement in that area. We will be going after conventional broadcasting as well as in the future hopefully having a foothold in the HDTV, which we should not abrogate because that is a technology coming. Whether you like it or not, there will be three systems in the world, and by pushing a button on your television set in whichever country you are on, you will be able to get the right systems.

The Chairman: Not on my television set. I get only two channels back home and it is way out in the bush. It is not quite the same technology.

Mrs. Anderson: I would like to address Dr. Gerstein again. I understand you are the chairperson of the fundraising committee. What avenues are you looking at with this now?

Ms Gerstein: Certain consultants are seeking money to underwrite various parts of the programs. We have a commitment to \$1 million for three years to the orchestra and a deficit that has to be picked up one way or another. It was my hope we might be able to work this in terms of different programs, to get people to become members of the NAC, people who earmark money for the orchestra, or whatever. We have just begun to work a program, but the atmosphere has not been one in which we charge ahead at the moment until we have clear sailing.

Mrs. Anderson: Mr. Kossar, I understand you were on the board at the time of a suggested sizeable fundraising to be given to a specific area, mainly dance. It was in the neighbourhood of a period of three years, \$300,000 a year, a sizeable amount. I understand it was turned down. Could you give me the reason for that?

• 1705

Mr. Kossar: I am sorry, I do not recall the specifics of that. I would have to ask for some reminders of the situation.

Mrs. Anderson: It was a fair amount of money, almost \$900,000.

Mr. Kossar: If the National Arts Centre turned down money at any time, there was a reason for it. But this may not have been a serious effort. I do not know. I cannot specifically respond to your question.

Ms Gerstein: We have received money to underwrite our opera and we have received money for some of the section of the music program—the Baroque music. There are other negotiations going on now.

Mrs. Finestone: Mrs. Gerstein, I do not believe it was under your term of mandate. It was while Mr. Kossar was there. It was an offer by the Royal Bank to finance a dance series to the amount of \$900,000—just under \$1 million

[Translation]

Mme Finestone: Nous en avons seulement discuté dans les grandes lignes. Nous en avons déjà parlé avec M^{me} Zemans.

M. Kossar: M. Langer a pu vous dire où les choses en étaient. Je crois que vous allez parler au président et directeur général.

Vous pourrez lui poser des questions plus détaillées, mais nous siégeons au conseil avec le président de la SRC. Nous avons constaté que M. Juneau était bien intentionné à cet égard de même que le nouveau président et je pense donc que les choses vont bouger. Nous allons chercher à obtenir la radiodiffusion de nos spectacles par les moyens actuels et nous souhaitons également, à l'avenir, avoir accès à la télévision à haute définition qui arrive sur le marché. Que cela vous plaise ou non, il y aura trois systèmes dans le monde et il vous suffira d'appuyer sur un bouton de votre téléviseur, quel que soit le pays où vous vous trouvez, pour obtenir le réseau de votre choix.

Le président: Pas sur mon téléviseur. Je réside dans un endroit isolé où je reçois seulement deux canaux. Ce n'est pas tout à fait la même technologie.

Mme Anderson: Je voudrais de nouveau questionner M^{me} Gerstein: Vous êtes, je crois, la présidente du comité de financement. Quelles possibilités envisagez-vous à l'heure actuelle?

Mme Gerstein: Nous avons des experts-conseils qui cherchent des sources de financement pour soutenir financièrement les divers éléments des programmes. Nous nous sommes engagés à fournir à l'orchestre 1 million sur une période de trois ans et nous avons un déficit qu'il faudra combler d'une façon ou d'une autre. J'espérais que nous pourrions trouver diverses solutions, convaincre des gens de devenir membres du CNA, se faire des dons pour l'orchestre, par exemple. Nous venons d'établir un programme, mais l'atmosphère ne s'est pas prêtée jusqu'ici à son lancement.

Mme Anderson: Monsieur Kossar, je crois que vous siégiez au conseil lorsqu'il a été question de lancer une campagne de financement importante pour un domaine précis, celui de la danse. Il s'agissait d'environ 300,000\$ par an sur une période de trois ans, ce qui représente un montant appréciable. Je crois que le projet a été rejeté. Pourriez-vous m'en expliquer la raison?

M. Kossar: Je regrette, mais je ne me souviens pas des détails. Je vous demanderais de me rafraîchir la mémoire.

Mme Anderson: Il s'agissait d'un montant important, de près de 900,000\$.

M. Kossar: Si le Centre national des arts a refusé de l'argent, c'était sans doute pour une bonne raison. Peut-être ne s'agissait-il pas d'une initiative sérieuse. Je l'ignore. Je ne peux pas vraiment répondre à votre question.

Mme Gerstein: Nous avons reçu de l'argent pour soutenir l'opéra ainsi qu'une partie du programme musical, soit la musique baroque. D'autres négociations sont en cours.

Mme Finestone: Madame Gerstein, je ne crois pas que cela entrait dans votre mandat. C'était du temps de M. Kossar. La Banque Royale avait offert de financer des spectacles de danse à raison de 900,000\$, un peu moins de 1

[Texte]

over three years—and it was turned down. The story is that the quid pro quo was not perceived to be fair or equitable. I do not know if that is right or wrong. We are here to find out what the answers are. We are not on the board. If I were to repeat to you all the stories, which I have no intention of doing. . . I am sure half of them should be discounted from square one and the other half should be questioned thoroughly.

If it is true that a \$900,000 gift from the Royal Bank was turned down, then you, sir—you are one of the longest sitting members of that board, yet you have no history of that. A performance bonus has just been awarded to your director general and you are not aware of that. I want to know what you do.

Mr. Kossar: We go through a lot of programming items and a lot of technical items and operations items and a lot of financial items, but I am not sure what that offer consisted of and why—as you put it—it was turned down. I will have to get some further information on that.

Mrs. Finestone: We also have just had before us a comment made by Mrs. Gerstein, who I know comes here with an impeccable reputation as an extraordinarily competent woman and a fine fundraiser. There is the question of whether there is going to be duplication of fundraising efforts, how you are going to go about it, whether the institutions such as the symphonies and the ballets, which come here to use this as a national stage, are seeing this as a conflict of interest and a conflict of opportunity for financing. Has that been discussed at your board?

Mr. Kossar: Yes, it has.

Ms Gerstein: Yes.

Mrs. Finestone: Mrs. Gerstein, what decision did you take? Should the Winnipeg Ballet be worried? Should the Winnipeg Opera be worried?

The Chairman: As long as it is just Winnipeg. That is important.

Mrs. Finestone: Is the Montreal Symphony Orchestra going to be in competition with you? Is the Toronto Symphony in competition? Is O'Keefe Centre in competition? That is a serious issue. How did you discuss it at your board? What kind of resolution did you come to?

Ms Gerstein: I would really have to talk this through. Why would somebody give money to the National Arts Centre? Is it the same as giving it to these other things?

Mrs. Finestone: The sum of your parts.

Ms Gerstein: I feel there is something unique about giving a gift to the National Arts Centre. It is the capital. It is an identification with nation-building. It is something no other place can offer. In the field of fundraising I have had some experience; I have raised a considerable amount of money. God knows the hospital field is very competitive, as is the university world, but that does not stop people from raising money.

[Traduction]

million sur trois ans, mais son offre a été rejetée. Apparemment, elle n'aurait pas été jugée équitable. J'ignore si on a eu tort ou raison, mais nous sommes ici pour l'établir. Nous ne siégeons pas au conseil. Si je vous répétais tout ce que j'ai entendu dire, ce que je n'ai pas l'intention de faire. . . Je suis certaine que la moitié des histoires qu'on raconte n'a pas le moindre fondement, mais que l'autre moitié mériterait d'être examinée de très près.

S'il est vrai que le Centre des arts a refusé un cadeau de 900,000\$ de la Banque Royale, je m'étonne, monsieur, que vous n'ayez rien à nous dire à ce sujet alors que vous êtes l'un des membres les plus anciens du conseil. Votre directeur général vient d'obtenir une prime au rendement sans que vous soyez au courant. Je voudrais savoir ce que vous faites.

M. Kossar: Nous examinons toutes sortes de questions concernant la programmation, une foule de problèmes techniques, opérationnels et financiers, mais je ne sais pas exactement en quoi consistait cette offre ni pourquoi elle a été rejetée. Il faudrait que je me renseigne.

Mme Finestone: Nous venons également d'entendre les remarques de M^{me} Gerstein, qui a la réputation d'être une femme extrêmement compétente et une excellente organisatrice de campagnes de financement. Il s'agit d'établir si les campagnes de financement vont faire double emploi, comment vous allez procéder, si les orchestres symphoniques et les compagnies de danse qui se produisent ici sur une scène nationale considèrent qu'il y a là conflit d'intérêts. En avez-vous discuté au conseil?

M. Kossar: Oui.

Mme Gerstein: Oui.

Mme Finestone: Madame Gerstein, quelle décision avez-vous prise? Le *Winnipeg Ballet* a-t-il lieu de s'inquiéter? Le *Winnipeg Opera* également?

Le président: Du moment que cela vise seulement Winnipeg. C'est important.

Mme Finestone: L'Orchestre symphonique de Montréal va-t-il vous faire concurrence? Et l'Orchestre symphonique de Toronto? Et le Centre O'Keefe? C'est très important. Quelles discussions le conseil a-t-il eues à ce sujet? Quelle décision a-t-il prise?

Mme Gerstein: J'aimerais répondre à cette question. Pourquoi quelqu'un irait-il donner de l'argent au Centre national des arts? Cela revient-il au même que de le donner aux autres institutions?

Mme Finestone: C'est la somme des parties.

Mme Gerstein: À mon avis, les dons au Centre national des arts revêtent un caractère particulier. Ottawa est la capitale du pays. Elle est associée à la création du Canada. Aucune autre ville ne peut vous offrir cela. Je possède une certaine expérience des campagnes de financement, j'ai recueilli un montant d'argent considérable. Dieu sait que le milieu hospitalier est très compétitif, de même que le monde universitaire, mais cela n'empêche pas les gens de recueillir de l'argent.

[Text]

Corporations have their own special fit with various kinds of organizations. The great art of raising the money is to fit together what the donor would like to see with the organization you have. I think the National Arts Centre has unique things to offer to a donor, and it does not compete with the Winnipeg Ballet or with the Toronto Symphony Orchestra or whatever. That is not what it is doing. It is not as if there is a limited pot. People sort out the pot in different ways, and these may be difficult times at the moment, but there are other reasons why people give and they find a way to give.

• 1710

The Chairman: Mrs. Gerstein, if I can review what was said to this subcommittee and to the committee as a whole over the last year, there seems to be a disposition that getting corporate assistance for the National Arts Centre or for the orchestra is very much what would be desired. Maybe at one time it was deemed an inappropriate thing to do, but now there seems to be the disposition that corporate donations would be welcome. If this committee could respond to you by saying charge full ahead, get the cash, but not lose cash from the Government of Canada—complement it with additional cash so that, in fact, you can go on and do these great things—I think that message is quite loud and clear. I do not know if that is important to you—

Ms Gerstein: It is important.

The Chairman: If I can bring you one bit of information, it is: go get it! Obviously, considering the concern of the Royal Winnipeg or the Vancouver Symphony, you are not in conflict with what they are trying to do. There are a lot of people in this town who I am sure, if approached the right way—businesses that live off tourism and live off the proceeds of people coming here because of our institutions—would want to contribute in a significant way. I do not know if they have ever really been tapped.

Ms Gerstein: I feel the same way.

The Chairman: Good.

Mrs. Gaffney: I would like to change the topic just a wee bit and talk about the search committee for a new music director for the National Arts Centre. One area that definitely concerns me is the fact that you say that you are a board that is primarily concerned with policy, you are not concerned with programming, and yet we have an orchestra that has not had a music director for quite some months now. There does not seem to be even any direct access to the board from the artistic programming committee, nor does anyone from the board even sit on that committee.

We were all very concerned over the process that was used when the music director was let go, and prior to that the orchestra manager. Did the board have any input at all? Was it ever discussed with the board? Are you involved in the search committee for a new director? What is your main concern here?

[Translation]

Les sociétés ont certaines affinités avec divers organismes. L'art de recueillir de l'argent consiste à faire valoir au donateur les affinités qui l'unissent à l'organisme bénéficiaire. À mon avis, le Centre national des arts a énormément à offrir à un donateur sans concurrencer le *Winnipeg Ballet*, l'Orchestre symphonique de Toronto ou qui que ce soit d'autre. Ce n'est pas le cas. Ce n'est pas comme si les sources de financement étaient limitées. Les gens distribuent leur argent de façon différente et même si nous traversons peut-être une période difficile, les gens trouvent d'autres raisons et d'autres moyens de donner.

Le président: Madame Gerstein, d'après les témoignages que notre sous-comité et le comité ont entendus au cours de l'année écoulée, il semble que l'on souhaite vivement obtenir l'appui financier des sociétés pour le Centre national des arts ou l'orchestre. Ce genre de chose n'a peut-être pas paru souhaitable à une certaine époque, mais il semble maintenant que le Centre soit prêt à recevoir les dons des sociétés. Notre comité pourrait vous donner le feu vert et vous recommander de recueillir le maximum de fonds, sans perdre ce que vous donne le gouvernement, mais plutôt pour les compléter. Je ne sais pas si c'est important à vos yeux. . .

Mme Gerstein: C'est important.

Le président: Si je peux me permettre, vous avez notre bénédiction! Pour ce qui est des inquiétudes du «Royal Winnipeg» ou de l'Orchestre symphonique de Vancouver, je ne vois là aucun conflit d'intérêts. Il y a beaucoup de gens à Ottawa, des entreprises qui vivent du tourisme et des visiteurs qui sont attirés ici par nos institutions qui, j'en suis sûr, seraient prêts à faire des dons importants si vous savez les aborder. Je ne sais pas si l'on a déjà sollicité leur appui.

Mme Gerstein: Je partage votre avis.

Le président: Très bien.

Mme Gaffney: Je voudrais changer un peu de sujet pour parler du comité chargé de trouver un nouveau directeur musical pour le Centre national des arts. Je m'inquiète de vous entendre dire que votre conseil s'intéresse surtout à la politique et non pas à la programmation et de voir que notre orchestre est sans directeur musical depuis plusieurs mois. Le Comité de la programmation artistique ne semble pas avoir directement accès au conseil et aucun des membres du conseil ne siège à ce comité.

Nous n'avons pas aimé la façon dont les choses se sont passées lorsque le directeur musical a été congédié et, avant lui, le directeur de l'orchestre. Le conseil a-t-il son mot à dire? A-t-on discuté de la question avec lui? Faites-vous partie du comité qui est à la recherche d'un nouveau directeur? Quelles sont vos principales préoccupations à cet égard?

[Texte]

Mr. Kossar: Your preoccupation was with the search committee and the music director. Having been on the board for some time, I remember that there was a period of about four years before we had the present music director appointed, and the search committee was moving along trying to find the right person.

When you deal in those lofty fields of music conductors of the world it takes a while to find somebody for a position like the National Arts Centre. We have had only 10 months of search going right now, and very capable people are on that committee, people like Walter Homburger, people like Zubin Mehta, a couple of people from the orchestra themselves are on it, people from the board are on it I am sure—you know, the chairman or the director general, I am not sure. But at any rate, we are following that process and asking questions quite regularly at board meetings as to how it is coming along. I understand there may be some decision coming down fairly soon.

Mrs. Gaffney: Would it not have been better to keep the present one on to finish out his contract? At least they would have had a director all these many months. Were you consulted that his contract not be completed? Did you approve releasing him from his contract?

Mr. Kossar: Yes, we did at a board level—

Mrs. Gaffney: It was a board decision?

Mr. Kossar: It was a board decision, yes.

A voice: Without an interim person. Very interesting.

The Chairman: Any further questions?

Mrs. Anderson: I would like to ask just one question of both of you. In your opinion, should the orchestra be independent of the National Arts Centre?

Ms Gerstein: I feel very strongly...it has had such a wonderful long history, I think it is an integral part of the National Arts Centre. It is part of what gives it its quality. That does not take away from any other things that are at the National Arts Centre, and many are rising up in their importance as well, but I do not see that it would give more strength to those other parts to let go of the orchestra. I think the orchestra and the National Arts Centre are very, very much wedded together.

• 1715

Mr. Kossar: Mr. Chairman, it was interesting to get your "clear signal" from the committee, i.e. go get them. I am pleased that is a non-partisan signal to us coming from your committee. I think there is a way of working out things so we are not in conflict with other private orchestras, operas and other institutions, and Mrs. Gerstein has explored some of that very effectively and presented ideas to the board.

However, going back a bit in history, there were times when the subject of whether the orchestra should stay or should try something on its own was brought up, sometimes by other people, people who said they would like to try something on their own with the orchestra and would we allow the orchestra to go in that direction.

[Traduction]

M. Kossar: En ce qui concerne le comité chargé de trouver un nouveau directeur musical, comme je siège au conseil depuis un certain temps, je me souviens qu'il s'est écoulé environ quatre ans avant que le directeur musical actuel ne soit nommé et que le comité chargé du recrutement essayait de trouver la personne qui convenait.

Quand vous recherchez quelqu'un parmi les chefs d'orchestre du monde entier, il est difficile de trouver le candidat idéal pour un poste comme celui du Centre national des arts. Nous avons commencé nos recherches il y a 10 mois seulement et des personnes très compétentes font partie de ce comité. Il s'agit de gens comme Walter Homburger, Zubin Mehta, un ou deux musiciens de l'orchestre et il y a aussi des membres du conseil, mais je ne sais pas si le président ou le directeur général en font partie. Quoi qu'il en soit, nous suivons le cours des événements et nous soulevons la question régulièrement aux réunions du conseil. Si j'ai bien compris, une décision doit être rendue bientôt.

Mme Gaffney: Ne faudrait-il pas mieux laisser le directeur musical actuel terminer son contrat? Au moins l'orchestre aurait quelqu'un en attendant. Avez-vous su que son contrat n'était pas terminé? Avez-vous approuvé la résiliation de son contrat?

M. Kossar: Oui, la décision a été rendue au niveau du conseil. . .

Mme Gaffney: C'est le conseil qui a pris cette décision?

M. Kossar: En effet.

Une voix: Sans nommer de remplaçant. Voilà qui est intéressant.

Le président: Y a-t-il d'autres questions?

Mme Anderson: J'aurais une dernière question qui s'adresse à vous deux. A votre avis, l'orchestre devrait-il être indépendant du Centre national des arts?

Mme Gerstein: Je suis convaincue. . .son histoire est liée à celle du Centre national des arts et il en fait partie intégralement. C'est ce qui lui confère en partie sa qualité. Et cela n'enlève rien aux aspects du Centre national des arts qui prennent également de plus en plus d'importance, mais je ne crois pas qu'il soit avantageux pour eux que l'on se débarrasse de l'orchestre. À mon avis, l'orchestre et le Centre national des arts sont étroitement soudés l'un à l'autre.

M. Kossar: Monsieur le président, le feu vert donné par le comité était très intéressant. Vous nous donnez ce signal sans aucun esprit de parti et je m'en réjouis. Je crois qu'il est possible de procéder sans entrer en conflit avec les autres orchestres, opéras et institutions privés, et M^{me} Gerstein a très bien exploré certaines solutions et soumis des idées au conseil.

Cependant, pour placer les choses dans leur contexte, nous nous sommes déjà demandés à plusieurs reprises si l'orchestre devait rester ou essayer de voler de ses propres ailes. Plusieurs personnes ont soulevé la question.

[Text]

Going back before the current chairman and the current director general were in, there was a budget problem and a zero growth budget. Every year something had to go, because government alone was funding this institution, and the money coming from government did not expand. So there was discussion of whether we could keep resident companies in, whether we could keep the orchestra, whether we could keep this or that. As a matter of fact, the decision came down early on the side of the orchestra; not on the side of the orchestra against other factors, but it was decided to move ahead in coproductions with theatres and other things of that sort.

The resident theatre companies could not be sustained. That was over great soul searching by the board—night hours, conversations far beyond the meetings of the board; telephone wires were burning among the board. We asked what we should do and why we could not do this. There was a great concern on the part of all members of the board to keep this together. These programs gradually started falling into place in their own financial restructured way.

The theatre company is coming along with excellent product. The dance element is recognized the world over. I need not tell you about music, because it is always a major program. Canadian content is being looked at. In 17,000 performances in the last 20 years, 14,000 have been Canadian performances. That has increased. The number of performances have increased from when I was first at the board, from 800 to 1,000 performances a year. So there are many factors when you talk about this situation, and we have always attempted to come down on the side of the orchestra, if we can. It should be part and parcel of the National Arts Centre.

Mrs. Finestone: I would like to go back to the role of policy versus program, and I guess you were referring to arm's length interference, something I am very sensitive to and feel very strongly about. If you have not noticed that, I would suggest you follow what we were doing in the House of Commons with respect to selection of art and art work. It is all right. I gave Felix two cans of paint, two brushes and a board, and he is going to paint in front of the House of Commons one of these days. You can all make contributions; it is for a worthy cause.

Getting back to policy versus arm's length, etc., the board took a policy decision and said no. As I understand it, that was on February 13 or 14. I also understand, Mrs. Gerstein, that you were in receipt of a phone call from Garth Drabinsky immediately following that board meeting. Is that accurate?

Ms Gerstein: Yes.

Mrs. Finestone: Did you advise him that the board had said no?

Ms Gerstein: He was already informed.

Mrs. Finestone: I see. When were you then informed that the vote of the board on policy, which was no, had been reversed by the decision of senior management and it was go?

• 1720

Ms Gerstein: I do not think I would say it in those words, "then reversed".

[Translation]

Avant la nomination du président et du directeur général actuels, nous avions un problème financier et un budget dont la croissance était nulle. Chaque année, il fallait opérer des coupes parce que le gouvernement était seul à financer le CNA et que son financement demeurait stationnaire. Nous nous sommes donc demandés si nous pouvions garder les compagnies résidentes ou si nous pouvions garder l'orchestre. La décision n'a pas tardé en ce qui concerne l'orchestre, mais nous avons décidé de nous lancer dans des coproductions pour le théâtre, par exemple.

Nous ne pouvions pas garder les compagnies théâtrales résidentes. Le conseil s'est longuement penché sur le problème. Nous en avons discuté jusqu'à des heures avancées de la nuit. Le téléphone ne déroutissait pas. Nous nous sommes demandés ce que nous devons faire. Tous les membres du conseil tenaient beaucoup à préserver ces programmes. Ils ont fini par se restructurer sur le plan financier.

La compagnie théâtrale présente d'excellents produits. La compagnie de danse jouit d'une réputation internationale. Je n'ai pas besoin de vous parler de la musique étant donné qu'il s'agit toujours d'un programme important. Nous insistons sur le contenu canadien. Sur les 17,000 concerts donnés depuis 20 ans, 14,000 ont eu lieu au Canada. Le nombre de concerts a augmenté depuis mon arrivée au conseil. Il est passé de 800 à 1,000 par an. Par conséquent, de nombreux facteurs entrent en jeu et nous nous sommes toujours rangés du côté de l'orchestre. Il doit faire partie intégrante du Centre national des arts.

Mme Finestone: Je voudrais en revenir à votre rôle qui porte sur la politique plutôt que sur les programmes et je suppose que vous parliez de votre indépendance à laquelle j'attache beaucoup d'importance. Si vous ne l'avez pas remarqué, je vous suggère de voir ce que nous faisons à la Chambre des communes pour la sélection des oeuvres d'art. J'ai donné à Felix deux pots de peinture, deux pinceaux et un carton. Un de ces jours, il va peindre devant la Chambre des communes. Vous pouvez tous apporter votre contribution; c'est pour une juste cause.

Pour en revenir à la question de la politique et de l'indépendance, le conseil a pris une décision politique en opposant son refus. Si j'ai bien compris, c'était le 13 ou 14 février. Je crois également, madame Gerstein, que vous avez reçu un appel téléphonique de Garth Drabinsky aussitôt après la réunion du conseil. Est-ce exact?

Mme Gerstein: Oui.

Mme Finestone: Lui avez-vous dit que le conseil avait refusé?

Mme Gerstein: Il le savait déjà.

Mme Finestone: Je vois. Quand avez-vous appris que la haute direction avait renversé le vote négatif du conseil?

Mme Gerstein: Je ne dirais pas que la décision a été renversée.

[Texte]

Mrs. Finestone: Well, then, "ignored". Would that be a better word?

Ms Gerstein: No, it was not a question of policy. It did not come to a board in between, and it was announced when it would take place at the last board meeting. The understanding was that an agreement had been reached that was satisfactory to all concerned. No one ever questioned about *Phantom of the Opera*. It was X, and when that could be done in relationship to the orchestra.

That is all I can say in that connection, because I was not involved.

Mr. Kossar: I do not think we attempted to reverse policy. We just asked, can we handle this matter so both wonderful programmings can be brought to an Ottawa-area audience? What we did say was that we could not do it at this time. That was the decision taken in that February meeting because of strong pressure from various sources.

So we said, okay, in a policy way can you go back? Can you find some solution to this? We did not approve any specific route.

Mrs. Finestone: It seems to me when you voted no—

Mr. Kossar: We did not vote no to *Phantom of the Opera*.

Ms Gerstein: It was no to those dates.

Mrs. Finestone: All right. So you were aware after your vote of no that it was *Phantom of the Opera* that was involved, Mrs. Gerstein? You did not know before?

Ms Gerstein: No, I knew it was *Phantom of the Opera*, but that was not the point. We were not involved in discussing whether they should have *Phantom of the Opera*.

Mrs. Finestone: About the responsibility of the board, one of the things you are looking at is by-law changes, and we are looking at a responsibility to make an enlightened report based on what we have heard. What I seem to be hearing is that the board takes certain policy decisions and then those policy decisions are adapted or listened to or reviewed at senior management level, so the final decision is taken at senior management level. In your view, do you find the board is able to work in an efficient and knowledgeable way?

If you do not have anything to say about what is coming into this centre, it is different from other kinds of centres. This is an artistic centre dealing with program, balance in program among the wonderful centres of excellence we want for opera, ballet, theatre, dance, and music, and add variety to that.

You have nothing to say about that. You only have to say about... what?

Ms Gerstein: I just want to know what the question is.

Mrs. Finestone: What do you discuss at your board meetings?

Ms Gerstein: We have presentations from the different groups, so we are aware of what they are doing. Then we can ask questions at that time, but not in terms of detail. I cannot imagine anything ever coming up that... any more than we would discuss what program the orchestra should play.

[Traduction]

Mme Finestone: Disons alors qu'elle n'en a pas tenu compte. Est-ce plus exact?

Mme Gerstein: Non, ce n'était pas une question de politique. La décision n'a pas été prise entre deux réunions du conseil et elle a été annoncée à la dernière réunion. Apparemment, une entente avait été conclue à la satisfaction de tous les intéressés. Personne n'a posé de question au sujet du *Fantôme de l'Opéra*. Il s'agissait simplement de voir quand il serait possible de donner suite au projet en tenant compte de l'orchestre.

C'est tout ce que je peux dire à ce sujet étant donné que je n'ai pas été consultée.

M. Kossar: Je ne pense pas que nous ayons cherché à modifier une décision stratégique. Nous avons simplement demandé s'il était possible de présenter ces deux merveilleuses programmations à l'auditoire de la région d'Ottawa? Nous avons dit qu'il n'était pas possible de le faire à ce moment-là. Telle est la décision qui a été prise à cette réunion de février en raison de fortes pressions émanant de diverses sources.

Nous avons alors demandé s'il était possible de revenir sur cette décision et de trouver une solution. Nous n'avons approuvé aucune approche particulière.

Mme Finestone: À mon avis, lorsque vous avez voté non... .

M. Kossar: Nous n'avons pas voté non pour le *Fantôme de l'Opéra*.

Mme Gerstein: Il s'agissait d'un non pour ces dates.

Mme Finestone: Très bien. Par conséquent, après avoir voté non, vous saviez que le *Fantôme de l'Opéra* était visé? Ne le saviez-vous pas avant, madame Gerstein?

Mme Gerstein: Non, je savais qu'il s'agissait du *Fantôme de l'Opéra*, mais la question n'était pas là. Nous n'avons pas participé aux discussions quant à savoir s'il fallait présenter ou non le *Fantôme de l'Opéra*.

Mme Finestone: Pour ce qui est des responsabilités du conseil, vous envisagez notamment de modifier les statuts du centre tandis que nous avons l'intention de présenter un rapport éclairé à partir des témoignages que nous avons entendus. J'ai l'impression que le conseil prend certaines décisions stratégiques, que la haute direction examine les décisions en question et décide en dernier ressort. Estimez-vous que le conseil est capable de travailler efficacement?

Si vous n'avez pas votre mot à dire au sujet des spectacles présentés au centre, ce centre est bien différent des autres. Il s'agit d'un centre artistique qui doit présenter un programme équilibré d'opéra, de ballet, de théâtre, de danse, de musique et de variétés.

Vous n'avez rien à dire à ce sujet. Pour quelles questions avez-vous voix au chapitre?

Mme Gerstein: Je ne comprends pas très bien la question.

Mme Finestone: De quoi discutez-vous aux réunions du conseil?

Mme Gerstein: Les divers groupes nous font des instances afin que nous sachions ce qu'ils font. Nous en profitons pour leur poser des questions, mais sans entrer dans les détails. Il n'en ressort jamais rien... pas plus que nous ne discutons des oeuvres que doit présenter l'orchestre.

[Text]

Mrs. Finestone: I presume you should not discuss what program—

Ms Gerstein: No, we should not.

Mrs. Finestone: But you should know whether you are going to have a balance.

Let me put it to you this way. Should you know whether there is a balance between classical and pops, and whether there is enough new Canadian versus traditional when it comes to discussing the kinds of balance between Canadian content and other, new or other. . . ? Other than that I think a very important aspect of the listening is to know what each of the sectors do—

Ms Gerstein: Yes, we do.

Mrs. Finestone: Then what do you do with that information?

All right, you are going to go out and raise money because this is a proud stage, and it certainly is, and it is a unique stage, and it certainly is. It is the only bilingual stage in the whole of North America. All that being said, what decisions are you taking?

Mr. Kossar: There are other techniques we are adopting. The most recent was the formation of specific committees, which is part and parcel of the answers to your questions. An artistic committee headed by Mrs.—

Mrs. Finestone: Just a minute. Stop there. The forming of the committees is an excellent idea, and I am waiting for my chairman here to get to that at another point. But if you have nothing to say about the numbers that are crunched—

Mr. Kossar: Well, we do.

• 1725

Mrs. Finestone: You do.

Mr. Kossar: There was a financial commitment—

Mrs. Finestone: Tell me how. With *Phantom of the Opera*—and I will use it again; I am sorry, I will use *Cats* if you prefer—you have a production coming in that has approximately 2,400 seats available. You are going to run it for four weeks, three weeks, eight weeks, ten weeks, twenty-two weeks, no weeks, based on \$75, \$150. Someone is bringing in numbers that they have crunched. Someone is looking at the 125th anniversary. Someone is looking at a 10-week tour by the orchestra, which is costing more than you would normally expect to spend. One is supposed to be an offset for the other.

I happen to think it is a great thing. But that is not the point. It does not matter what I think. What does matter is what you think. You are the board; what do you have in terms of decision-making rights and responsibilities, and where do all the parts fit in?

You drew up a marvellous organigramme. I wish I could paint. I would paint a lovely picture. But what difference does it make if I do not have any say in what happens, even where I am on this lovely little form you sent me, about where everybody fits and what you are all going to discuss and what are your roles and responsibilities, if in the end you do not take a decision anywhere?

[Translation]

Mme Finestone: Je suppose que vous ne discutez pas du programme. . .

Mme Gerstein: Non, ce n'est pas notre rôle.

Mme Finestone: Mais vous devez le connaître afin d'assurer un certain équilibre.

Permettez-moi de reformuler ma question. Ne devriez-vous pas savoir si l'équilibre entre la musique classique et les variétés est respecté, si l'on présente suffisamment de nouvelles oeuvres canadiennes par rapport aux oeuvres classiques, si le contenu canadien est satisfaisant, etc.? Je crois très important de savoir ce que fait chacun des secteurs. . .

Mme Gerstein: C'est ce que nous faisons.

Mme Finestone: Et que faites-vous de ces renseignements?

Vous allez recueillir des fonds parce qu'il s'agit d'une scène unique en son genre. C'est la seule scène bilingue de toute l'Amérique du Nord. Cela dit, quelles décisions prenez-vous?

M. Kossar: Nous avons d'autres façons de procéder. Tout récemment, nous avons formé des comités spéciaux et cela répond à vos questions. Un comité artistique dirigé par M^{me}. . .

Mme Finestone: Un instant. N'allez pas plus loin. La constitution d'un comité est une excellente idée et je compte sur mon président pour approfondir la question, mais si vous n'avez rien à dire au sujet des chiffres. . .

M. Kossar: Nous avons quelque chose à dire.

Mme Finestone: Oui?

M. Kossar: Nous avons pris des engagements financiers. . .

Mme Finestone: Dites-moi comment vous avez procédé pour ce qui est du Fantôme de l'Opéra ou si vous préférez je vais prendre l'exemple de *Cats*—vous avez une production pour laquelle vous disposez d'environ 2400 places. Vous allez la présenter pendant quatre semaines, trois semaines, huit semaines, dix semaines, 22 semaines, à raison de 75\$ à 150\$ le billet. Quelqu'un vous soumet des chiffres. Il est question de la célébration du 125^e anniversaire et de la tournée de 10 semaines que devra faire l'orchestre et qui coûtera plus que vous ne vous attendiez à dépenser. Mais l'un est censé compenser l'autre.

Je trouve que c'est une excellente initiative, mais là n'est pas la question. Peut importe ce que j'en pense, c'est votre avis qui importe. Vous faites partie du conseil. Quels sont vos responsabilités sur le plan décisionnel et comment tous les éléments s'imbriquent-ils les uns dans les autres?

Vous avez établi un merveilleux organigramme. Je regrette de ne pas savoir peindre. Je peindrai un joli tableau. Mais peu importe si je n'ai pas mon mot à dire, même si mon nom figure sur le joli formulaire que vous m'avez envoyé, qui montre quelle est la place occupée par chacun, quelles sont les questions que vous allez aborder et quelles sont vos rôles et responsabilités si en fin de compte vous ne prenez aucune décision?

[Texte]

Mr. Kossar: We have just taken a decision on the restructuring of the orchestra, and *Phantom of the Opera* was at the last board meeting. The facts were presented to us, the discussions were presented to us. It was presented to us in a way that the centre has work for its people in mounting a production that goes on tour across Canada, that does not interfere with the orchestra.

In this current year the orchestra has five nights displaced, while *Phantom* appears for a week. It comes back to the NAC a year later, after it has been romping around to Vancouver and Edmonton and maybe Winnipeg, I do not know where, for a 10-week or 11-week run, I forget exactly which. But in the process, the projections coming from that were presented to the board. That kind of financial picture was approved. The orchestra plans were presented. The tour that the orchestra would take was presented. So I am comfortable with the fact that we were given the financial figures and approved them.

The Chairman: Unless Mrs. Gerstein has anything else to say on this questioning by Mrs. Finestone, I will use the chairman's prerogative to terminate this portion of questioning.

I would like to thank you both for coming to what may seem like the hot seat. We were really just trying to find out and understand the activities and the process under which the National Arts Centre operates. We want to thank you very much for assisting us in that particular exercise.

This meeting stands adjourned until 6 p.m.

• 1729

• 1815

The Chairman: I call this subcommittee back to order again.

We are just a few minutes late. I want to assure both Mr. Landry and Mr. DesRochers that we will try to stick to the agenda in terms of time. I understand there are some other commitments required.

Let me first say that this committee obviously takes a very sincere interest in its work because tonight is the Speaker of the House of Commons's party. Not only are committee members forgoing quite an eventful occasion, but also our staff members, who generally are invited, are with us this evening. We are probably one of the only committees sitting on the Hill. I would like to thank members for that consideration. Clearly, it certainly should be acknowledged.

Just before I move to Mr. Landry for a statement, I want to indicate that the committee certainly is here to assist in our review of the mandate of the National Arts Centre. We are, I think, honestly and sincerely all friends of the National Arts Centre. It is a national institution and one that Canadians across this land want to be proud of. I sincerely believe that what we have tried to achieve here in reviewing the National Arts Centre...

You may or may not have noticed that we did not have the National Arts Centre... This committee has a priority. When you consider \$2.4 billion worth of estimates that we have to review and this is about \$18 million, clearly the

[Traduction]

M. Kossar: Nous venons de décider de restructurer l'orchestre et il a été question du Fantôme de l'Opéra à la dernière réunion du conseil. Les données nous ont été présentées. On nous a fait valoir que le centre pourrait donner du travail à son personnel en montant une production qui fait le tour du Canada, sans nuire à l'orchestre.

Cette année, le programme de l'orchestre va être modifié pour cinq soirées pendant la présentation du Fantôme qui durera une semaine. Il reviendra au CNA un an plus tard après être allé se promener à Vancouver et Edmonton et peut-être aussi Winnipeg. Je ne sais pas où il se rendra, pendant dix ou onze semaines. Le conseil a examiné les prévisions et a approuvé le plan financier. On lui a également soumis les projets de l'orchestre. La tournée que l'orchestre entreprendra lui a été soumise. Par conséquent, nous avons pu examiner les chiffres et nous les avons approuvés.

Le président: À moins que M^{me} Gerstein n'ait autre chose à ajouter pour répondre aux questions de M^{me} Finestone, je vais suspendre la séance.

Je tiens à vous remercier tous deux d'avoir bien voulu vous soumettre à cet interrogatoire serré. Nous essayons seulement de comprendre la nature des activités et des méthodes du Centre national des Arts. Je vous remercie beaucoup de votre aide.

La séance est levée jusqu'à 18 heures.

Le président: Le sous-comité reprend ses travaux.

Nous n'avons pris que quelques minutes de retard. Je tiens à assurer MM. Landry et DesRochers que nous tâcherons de nous en tenir à l'horaire prévu étant donné qu'ils doivent s'occuper certaines autres affaires.

De toute évidence, notre sous-comité prend au sérieux son rôle puisqu'il siège ce soir alors qu'a lieu le garden-party traditionnel du président de la Chambre des communes. Les membres du comité ainsi que le personnel du comité, qui d'ordinaire est invité, se privent donc de participer à une soirée fort courue. Ce comité est sans doute l'un des seuls à siéger ce soir. J'aimerais donc remercier les membres du comité de leur dévouement que je tenais à souligner.

Avant de laisser la parole à M. Landry, qu'il me soit permis de dire que le sous-comité revoit le mandat du Centre national des Arts dans un but constructif. Très sincèrement, le Centre national des Arts ne compte que des amis parmi les membres de ce sous-comité. Il s'agit d'une institution nationale, dont tous les Canadiens veulent être fiers. Voilà donc dans quel esprit nous nous penchons sur le mandat du Centre national des Arts...

Vous avez peut-être constaté que le sous-comité n'a pas convoqué le Centre national des Arts... C'est parce que nous avons dû nous fixer des priorités. Le budget que nous avons à étudier s'élève à 2,4 milliards de dollars, ce qui signifie que le

[Text]

centre is not the biggest expenditure. I think CBC is. We did not bring you in on estimates because we were quite really busy with some of the other institutions. As for funding, there may be a plea for additional funding for the Arts Centre to make it a more effective place; it is not an impossibility and probably one that this committee would also look at.

We are not here to review estimates. We are not here to cast any personality conflicts on anyone. We are here to see if committee members and people across Canada know we have a job to do. We have a constituency and we have the right to review arts centres, galleries, CBC and who knows?

The National Gallery is a better place today. I understand people go through it in droves because of this committee. We all think we did a marvelous job. If we can double the people going through the Arts Centre, then we will know we have doubly done our job well.

On that brief note, we have asked to hear some brief opening remarks, one from Mr. Landry and then one from Mr. DesRochers. We will then question our guests here this evening.

Mr. Robert Landry (Chairman of the Board, National Arts Centre): Thank you, Mr. Chairman. My remarks are quite short. I cannot vouch for my colleague.

I also had to turn down the kind invitation of the Speaker to go to his garden party. When you are summoned by Mr. Holtmann with a voice of such fire, you must accept that invitation.

Mr. Chairman, members of the subcommittee, ladies and gentlemen, I would like to thank you sincerely for this invitation to speak to your committee on behalf of the National Arts Centre of Canada and its board of trustees. Appearing with me today is the Director General of the NAC, Mr. Yvon DesRochers. Mr. DesRochers has a detailed presentation for you concerning the achievements of the NAC over the past year.

• 1820

You have before you our response to the 46 questions submitted by the committee to the National Arts Centre. The centre has devoted considerable time and attention to preparing the answers to these questions, and the board of trustees has reviewed an approved each answer. I trust you will find our submission satisfactory and I expect to get lots of questions.

To begin, we wish to review the progress the NAC has made toward attaining the goals it has set for itself, goals that were presented to you a year ago. This will be the substance of Mr. DesRochers' remarks.

[Translation]

CNA, avec un budget de 18 millions de dollars, n'est pas l'institution qui a la part du lion. Ce serait plutôt la Société Radio-Canada. Si nous n'avons pas convoqué les administrateurs du Centre national des Arts au moment de l'étude du budget, c'est que nous devions consacrer notre attention aux institutions dont les dépenses sont plus élevées. Il n'est pas impossible que le CNA réclame un accroissement de son budget afin de lui permettre de s'acquitter efficacement de son mandat, et c'est une question que ce comité est prêt à étudier.

Nous ne sommes donc pas ici pour étudier le budget du CNA, ni pour critiquer qui que ce soit. Notre rôle est d'examiner, dans l'intérêt des Canadiens, le fonctionnement notamment de nos centres artistiques, de nos musées et de la SRC.

Le Musée des Beaux-Arts du Canada a profité des recommandations que nous avons formulées à ses administrateurs. Il semblerait que l'intérêt porté au musée par le comité ait fait connaître celui-ci au public. Nous en sommes ravis. Nous espérons que nous pourrions, de la même façon, assurer le rayonnement du Centre national des Arts. Si nous y parvenons, nous saurons que nous nous sommes acquittés de notre mandat.

Je vais maintenant laisser la parole à MM. Landry et DesRochers à qui nous avons demandé de nous faire une brève déclaration. Nous passerons ensuite aux questions.

M. Robert Landry (président du conseil d'administration, Centre national des Arts): Je vous remercie, monsieur le président. Ma déclaration préliminaire sera très brève. J'ignore cependant si mon collègue compte être plus loquace.

Permettez-moi d'abord de dire que moi aussi je rate le garden-party du président de la Chambre. Mais l'invitation lancée par M. Holtmann de sa «voix de feu» ne se refuse pas.

Monsieur le président, mesdames et messieurs, j'aimerais vous remercier sincèrement de l'occasion qui m'est donnée de comparaître devant vous au nom du Centre national des Arts et de son conseil d'administration. J'ai avec moi aujourd'hui M. Yvon DesRochers, le directeur général du CNA. Monsieur DesRochers vous exposera en détail les réussites qu'a connues le CNA au cours de l'année.

Vous avez entre les mains les réponses à vos 46 questions concernant le CNA. Le Centre a accordé la plus grande attention à la préparation des réponses à ces questions, et le conseil d'administration a eu l'occasion de revoir et d'approuver chacune d'entre elles. J'ose espérer que vous avez été satisfaits par ce qui vous a été soumis, mais je m'attends à ce que vous me posiez beaucoup de questions.

Dans son intervention, M. DesRochers traitera plus particulièrement de l'évaluation des progrès accomplis par le Centre en regard des objectifs que nous avons nous-mêmes fixés et soumis à ce comité il y a un an.

[Texte]

I would like to say a few words on behalf of the board. I would like to address three concerns that were raised during yesterday's hearings: staff access to the board of trustees, the extent to which the board is kept informed of the NAC's operations and activities, and the famous *Phantom of the Opera*.

Members of senior management are present at all board meetings, not only for specific items but for the full board proceedings. They regularly present the board with reports on activities within their respective disciplines, and they are available to answer questions at any time. As chairman of the board, I know the board members are kept very well-informed about the activities of the NAC. Each member has received the board of trustees' manual and information is distributed to them prior to each meeting. Furthermore, the trustees are free to call on me at any time to discuss the NAC.

The question of the board's role with regard to the booking of *Phantom of the Opera* was raised yesterday. During the February meeting the board discussed the initial proposal for *Phantom* and recommended that additional options be considered, but it left the decision to the management of the NAC. This is normal procedure since decisions on programming are not the board's responsibility. The role of the board of trustees is to advise, to guide, to bring to the National Arts Centre reflections and comments from across the country, to review and evaluate. The board does not decide the centre's programming. That is the role and the mandate of the centre's management team.

The trustees, however, play a significant role in four primary areas of the institution's life. Above and beyond these specific areas that I will refer to in a minute, it is the board's responsibility to perform the critical and complex task of determining, in concert with management, the NAC's frame of action and its artistic mission. In this way, and by means of its specific duties, the board serves as a guarantor that the will of the legislator is carried out.

I am referring to the four primary areas. First, my fellow trustees and I are responsible for those important issues of policy related to the broad artistic direction taken by the NAC. In this regard we have overseen the publication of an important document on NAC policy entitled *The Third Decade and Beyond: The Cultural Mandate of the National Arts Centre of Canada*.

Second, the trustees must ensure that the NAC administration follows the letter of the National Arts Centre Act, within the context of today's environment for the performing arts everywhere in Canada.

Third, the trustees are responsible for ensuring that a solid organizational structure and sound administrative procedures are established within the organization. This includes the fiscal integrity of the institution.

[Traduction]

Mais avant de céder la parole au directeur général, j'aimerais vous dire quelques mots au nom du conseil d'administration. Avant toute chose, permettez-moi de revenir sur trois aspects qui ont été abordés hier dans le cadre de ces audiences: l'accessibilité au conseil d'administration par le personnel, la mesure dans laquelle le conseil est tenu au courant du fonctionnement et des activités du Centre et, enfin la question du *Phantom of the Opera*.

Tout d'abord, je tiens à préciser que des membres de la direction du Centre assistent à chaque réunion du conseil, et non seulement pour des points particuliers, mais bien pour l'ensemble des questions abordées. Ils y déposent régulièrement des comptes rendus d'activité concernant leurs disciplines respectives, et sont là pour répondre aux éventuelles questions du conseil. En tant que président du conseil, je puis vous assurer que mes collègues sont parfaitement tenus au courant des activités du CNA. Chacun d'eux s'est vu remettre un guide d'information et nous recevons tous des documents d'information avant chaque réunion. Enfin, il est évident que les membres du conseil ont toujours la possibilité de m'appeler entre deux réunions pour parler des affaires du CNA.

Hier, il a été question du rôle du conseil relativement à la politique de réservation pour la comédie musicale *The Phantom of the Opera*. À ce propos, sachez que le conseil a débattu la proposition initiale, avant de recommander que la question soit étudiée plus à fond et que la décision soit laissée à la direction du Centre. Cette façon de procéder est tout à fait normale puisque les décisions concernant la programmation ne relèvent pas du conseil d'administration. Le conseil d'administration est investi d'un rôle de conseiller et de guide auprès du Centre national des Arts, et il fait office de catalyseur national de la réflexion et de la critique. Les décisions relatives à la programmation n'incombent pas au conseil, mais bien à l'équipe de gestion du Centre.

Les conseillers jouent certes un rôle important dans les quatre principaux aspects de la vie du CNA—que je me propose à présent de vous commenter—mais il leur revient aussi la tâche délicate et complexe d'arrêter, de concert avec la direction, le cadre d'action ainsi que la mission artistique du Centre. C'est à ce titre et de cette façon que le conseil est en mesure de veiller au respect de la volonté du législateur.

Premièrement, mes collègues du conseil et moi-même sommes responsables des questions fondamentales touchant à la doctrine du Centre en matière de direction artistique. À cet égard, nous avons supervisé la publication d'un important document traitant de la politique du CNA, et intitulé: *À l'aube de la troisième décennie: Mandat culturel du Centre national des Arts du Canada*.

Deuxièmement, nous devons veiller à ce que le CNA soit administré dans le strict respect de la Loi sur le Centre national des Arts, tout en tenant compte du contexte actuel des arts de la scène à l'échelle canadienne.

Troisièmement, les administrateurs sont chargés de veiller à ce que cette institution repose sur une structure organisationnelle saine et sur des procédures administratives solides, ce qui touche notamment à la santé financière du Centre.

[Text]

Fourth, the trustees are responsible for ensuring that the NAC's senior managers are of the highest calibre and uphold the best standards of management and control practices.

The Third Decade was issued during the NAC's 20th anniversary year. As you may remember, Mr. Chairman, the NAC chose to make *The Third Decade* public at a meeting of your committee. I will return to policy matters and to elements of *The Third Decade* in a moment, but before I do I want to make some points about the interrelationship between our board of trustees and the senior management of the centre.

The NAC management has made a genuine and successful effort to ensure that the trustees are fully engaged in the institution's national and regional activities. At regular meetings of the board trustees are fully briefed on all aspects of NAC operations. We have further strengthened the bonds between management and the trustees. New joint committees, composed of trustees and senior managements, have been established. These special committees allow managers to benefit from the innovative ideas and advice of a board that is able to consider the needs of Canadians and the Canadian performing arts community on a truly national basis, and vice versa. These committees meet regularly to examine issues in four key areas to the NAC's ongoing artistic and institutional well-being. These areas are artistic programming and fundraising, communications, financial and administrative services, and operations.

• 1825

Also vital to our institutional well-being is a vision of the future. In preparing for *The Third Decade*, we started with a firm belief that a new vision was required for the NAC in the 1990s. The trustees believed that vision should be more truly national in scope, outlook and relevance. NAC trustees and management believed at the time, and they have been proven correct over this past year, that the NAC should focus its energies and dollars on meeting the goals and priorities laid out in that vision.

I would like to take a few moments to review for you the key elements of *The Third Decade*, since it has set the context for many of our activities in the year that has followed. It was our objective, Mr. Chairman, to see the NAC become more truly national in its scope and relevance. This is critical to the centre's being, its acceptance, both political and otherwise, and ultimately its survival. The clear and bold direction being taken by the NAC was conveyed to your committee last year. We believed then and remain committed to the belief that the NAC's role is to be the leading vehicle for the presentation of Canadian excellence in all fields of the performing arts.

[Translation]

Quatrièmement, ils doivent s'assurer que les cadres supérieurs du CNA sont des plus compétents et qu'ils appliquent les meilleures techniques possibles de gestion et de techniques de contrôle.

Pour revenir au rapport *À l'aube de la troisième décennie*, vous vous rappellerez sûrement, monsieur le président, que ce document a été publié à l'occasion des célébrations du vingtième anniversaire du CNA et que nous avons choisi de le rendre public lors d'une réunion de votre comité. Mais je reviendrai un peu plus tard sur ces questions de politique et sur le document en question. Auparavant, j'aimerais évoquer la relation qui existe entre notre conseil d'administration et la haute direction du CNA.

Cette dernière a déployé un réel effort pour faire pleinement participer les administrateurs aux activités nationales et régionales du Centre. Lors des réunions régulières du conseil, les administrateurs sont informés en profondeur de tous les aspects touchant au fonctionnement du Centre. En outre, nous avons renforcé les liens entre la direction du Centre et le conseil en mettant sur pied des comités mixtes composés d'administrateurs et de cadres supérieurs. Cela étant, le palier de gestion peut bénéficier des avis et des suggestions novatrices d'un conseil qui est à même de prendre en compte les besoins des Canadiens et du milieu des arts de la scène à une échelle véritablement canadienne. Ces comités se réunissent régulièrement afin d'étudier les questions relevant des quatre grands secteurs qui influent sur la qualité artistique de notre programmation artistique et la collecte de fonds, les Communications, les Services financiers et administratifs, et Exploitation.

Il est vital, pour le bien-être d'une institution comme la nôtre que nous nous tournions vers l'avenir. Ainsi, dans notre travail de préparation de *À l'aube de la troisième décennie*, nous sommes partis du principe qu'il fallait adopter une nouvelle vision pour le CNA des années 1990 et nous avons estimé que celle-ci devait reposer sur «une portée, une perspective et une pertinence plus authentiquement nationales». À cette époque, les membres du conseil et de la direction du CNA pensaient—et les douze derniers mois leur ont donné raison—que le CNA devait concentrer tous ses efforts, administratifs et financiers, sur la réalisation des objectifs et des priorités énoncés dans cette vision.

J'aimerais avoir quelques minutes pour exposer devant vous les principales composantes de *À l'aube de la troisième décennie* ayant conditionné bon nombre de nos activités de l'année qui a suivi. Notre principal objectif, monsieur le président, était de voir le CNA acquérir une dimension et une pertinence véritablement nationales. Nous avons pensé qu'il en allait de l'existence, de la crédibilité, de la raison d'être politique et, en définitive, de la survie de notre organisme. Les orientations claires et précises du CNA ont été exposées devant votre comité l'an dernier, monsieur le président, lorsque nous avons présenté le document *À l'aube de la troisième décennie*. Nous pensions alors—et restons convaincus—que le CNA doit «être le haut lieu de l'excellence canadienne dans tous les domaines des arts d'interprétation».

[Texte]

Mr. Chairman, achieving this vision meant the NAC should focus its energies on a number of important priorities, including:

1. Enhancing the institution's national presence through the presentation on its stages of the best of established and new Canadian and international talent.
2. Expanding the NAC's audience whenever and however possible.
3. Strengthening the NAC's presence in the artistic life of the nation while maintaining excellence as the fundamental criterion for all its programming and distribution activities.
4. Accentuating the developmental role of the NAC, both in terms of new and emerging talent and in terms of developing the audience of the future.
5. Ensuring that all parts of the country have more direct access to NAC performances through coproductions, touring and electronic distribution.

All aspects of the NAC program—music and the orchestra, dance, theatre in both languages, and variety—should have a truly national identity while at the same time fulfilling the mandate to serve the National Capital Region.

I would like to conclude by reaffirming the complete harmony that exists between the board of trustees and the NAC management.

If I can digress for a moment, Mr. Chairman, you have had an opportunity—I was not there, neither was the public—today to listen to the presentations in camera of senior managers of the NAC. I hope you will release them from any bond of secrecy and let them speak publicly on exactly what they spoke to the committee with respect to their role and the way they feel about their jobs at the NAC. I was a little perplexed by the side-swipe from Mr. Robinson, innocently so, but there were no members of the NAC staff here yesterday and he intimated that there were. The only NAC people who have appeared before this committee have appeared in camera, except for the board members and these people here now.

I would like to conclude by reaffirming the complete harmony that exists between the board and the NAC management. Decisions are made in a spirit of openness and co-operation between NAC management and the board of trustees. It would be inaccurate to claim there is any disagreement whatsoever between management and the board. The board of trustees has complete confidence in the director general as he performs his very arduous task.

As I have already stated to you, Mr. Chairman, in my letter of May 15, prepared on the instructions of my board:

In conclusion, the trustees remain extremely concerned that the ongoing financial restrictions are jeopardizing the NAC's introduction of initiatives described in *The Third Decade*. Indeed, without significant financial relief the institution cannot fulfil its mandate or even survive.

[Traduction]

Pour parvenir à cette fin, monsieur le président, le CNA doit concentrer toute son énergie sur un nombre important de priorités et donc:

1. Accroître la présence du CNA à l'échelle nationale en invitant à se produire les talents canadiens nouveaux et confirmés ainsi que les vedettes étrangères;
2. Chercher à atteindre le plus vaste auditoire possible;
3. Renforcer la présence du CNA dans la vie artistique du Canada en ayant l'excellence pour principal critère et pour la programmation et pour les activités de distribution;
4. Participer de plus en plus activement à l'essor des nouveaux talents et au développement du public de l'avenir; et
5. S'assurer que toutes les régions du pays ont directement accès aux représentations du CNA pour le biais des tournées existantes et des moyens de diffusion électronique.

Tous les aspects de la programmation du CNA—musique et orchestre, danse, théâtre et variétés—devraient avoir une véritable identité nationale tout en continuant à servir la collectivité régionale.

Je voudrais conclure en réaffirmant l'accord total qui existe entre le conseil et la direction du CNA.

Soit dit en passant, monsieur le président, vous avez eu l'occasion aujourd'hui d'entendre à huis clos les directeurs du CNA. J'espère que vous leur permettrez de répéter périodiquement les propos qu'ils vous ont tenus quant à leur rôle et quant à la satisfaction qu'ils tirent de leur travail. La remarque qu'a faite M. Robinson m'a un peu étonné, car il a laissé entendre, sûrement de bonne foi, que des employés du CNA avaient comparu devant le comité hier alors que ce n'est pas le cas. Les seuls représentants du CNA à comparaître devant le comité ont été entendus à huis clos, sauf pour les membres du conseil d'administration ici présents et ceux qui les accompagnent.

Je voudrais conclure en réaffirmant l'accord total qui existe entre le conseil et la direction du CNA. Toutes les décisions ont été prises dans un franc esprit de collaboration entre la direction du CNA et le conseil d'administration. Il serait totalement inexact de prétendre qu'il y a quelque divergence que ce soit entre le conseil d'administration et le groupe de la haute direction. Le directeur général, dont la tâche est ardue, bénéficie de l'entière confiance de tout le conseil d'administration.

Comme je vous l'ai déjà dit monsieur le président, dans ma lettre du 15 mai, que j'ai rédigée à la demande du Conseil:

En conclusion, le conseil d'administration redoute que des compressions budgétaires continues remettent en question la mise sur pied des nouveaux projets décrits dans *À l'aube de la troisième décennie*. En fait, sans une aide financière significative, le centre n'est ni en mesure de remplir son mandat ni même d'assurer sa survie.

[Text]

[Voice(s)]

[Translation]

[Text]

• 1830

The Chairman: Thank you very much. Just one comment before we go to Mr. DesRochers.

The in camera session with the management directors, Mr. Landry... they are free and always have been to speak their mind to anyone. It is this committee who will honour the in camera session and use their information in our deliberations, and that is the way it should be.

I will now go to Mr. DesRochers.

Mr. Yvon DesRochers (Director General, National Arts Centre): Mr. Chairman, I am delighted to appear before your committee today to discuss the mandate, the role and the achievements of the National Arts Centre. This is an opportunity to describe what is happening at the National Arts Centre, our accomplishments since our last appearance before you on June 12, 1989.

The challenges we still have to meet, the policies guiding our new initiatives, give me great pleasure and a sense of pride. A year ago Mr. Landry and I appeared before you to present the NAC's plan of action for its third decade. Today we are here to describe the NAC's situation a year later.

I am well aware I am making this presentation at a critical time for the NAC, and this gives me an opportunity to express the viewpoint of the centre and its management directly, thus transcending certain rather vague and questionable allegations bandied about for several months and before you yesterday.

I would like to begin by making very clear my feelings regarding the various reports, rumours and documents criticising the centre's activities that are currently circulating. My response can be summed up in two very simple statements: as soon as you move you become a target, and as soon as you innovate, as soon as you dare leave the beaten path, you open yourself to criticism and to resistance from those who stand to gain the most from maintaining the status quo.

J'ai choisi la voie de l'innovation. Tel était mon mandat lorsque j'ai été nommé directeur général du Centre national des arts. Redresser, réformer, innover. Je le fais avec conviction sachant que le temps me donnera raison, car les résultats des réformes en profondeur que nous avons entreprises ne se feront sentir que dans quelques temps.

Il est inéquitable de porter actuellement un jugement définitif sur nos actions sans tenir compte de la nécessité d'avoir le temps de mettre en perspective nos réalisations, cette perspective sans laquelle on ne peut juger la mise en place de quelque innovation que ce soit dans quelque domaine que ce soit.

Soyez certain que l'intérêt constant que votre Comité porte au CNA est grandement apprécié. Comme il est apprécié des autres institutions culturelles nationales. Comme pour les autres institutions culturelles, comparaître ainsi devant vous et répondre à vos questions nous fournit l'occasion de faire mieux connaître le fonctionnement et les grandes orientations du Centre national des arts et nous donne, à nous, gestionnaires de cet outil incomparable de

Le président: Merci beaucoup. Je voudrais dire un mot avant de donner la parole à M. DesRochers.

Nous avons eu une réunion à huis clos avec les gestionnaires, monsieur Landry, mais ils sont libres, et l'ont toujours été, de parler à n'importe qui. Quant au comité, il gardera le secret sur la séance à huis clos et se servira des renseignements qu'il a obtenus à ce moment-là pour ses propres délibérations, comme il convient.

Je donne maintenant la parole à M. DesRochers.

M. Yvon DesRochers (directeur général, Centre national des Arts): Monsieur le président, c'est avec plaisir que je me retrouve aujourd'hui devant votre comité, pour vous parler du mandat, du rôle et des réalisations du Centre national des Arts. Cela me donne l'occasion de vous exposer ce qui se passe au sein du Centre national des Arts et nos réalisations depuis notre dernière comparution devant vous le 12 juin 1989.

Je suis très heureux et très fier des défis qu'il nous reste encore à relever et des lignes directrices de nos nouvelles initiatives. Il y a un an, M. Landry et moi-même nous étions présentés devant vous pour vous faire part des plans d'action du CNA pour sa troisième décennie. Aujourd'hui, nous venons faire le point sur la situation du Centre un an plus tard.

Ma présentation a lieu, et j'en suis parfaitement conscient, à un moment crucial pour le CNA, car elle donne l'occasion d'exposer directement le point de vue du Centre et de sa direction, et ce faisant, d'aller au-delà de certaines allégations, plus ou moins vagues, plus ou moins fondées, qui circulent depuis des mois et qu'on a évoquées devant vous hier.

Permettez-moi tout d'abord d'être très clair sur mes sentiments concernant différents rapports, rumeurs, et documents qui circulent, critiquant les mesures qui se prennent au Centre, et je résumerai ma pensée dans ces deux petites phrases très simples: dès que l'on bouge, on devient une cible, dès que l'on innove, dès que l'on ose sortir des sentiers battus, on s'expose à la critique.

I have chosen the way of innovation—such was my mandate when I was appointed Director General of the NAC. To set things right, to reform, to innovate. I do it with conviction, knowing that time will prove me right, for the results of the in-depth reforms that we have undertaken will be felt with time.

It is therefore unjust to pass final judgement on our activities, without taking into account the time that must pass before our achievements can be put into perspective. Time and distance are required to fully appreciate our accomplishments.

Rest assured that the constant interest your Committee takes in the NAC is greatly appreciated, as it is appreciated by the other national cultural institutions. Appearing before you and answering your questions gives us, like the other institutions, an opportunity to promote better understanding of the NAC's operations and policies and gives us, as managers of this incomparable tool for cultural promotion, the opportunity to explain the objectives we are pursuing

[Texte]

promotion culturelle la possibilité de mettre en relief les objectifs que nous poursuivons et, par la même occasion, de rendre compte à tous les Canadiens des orientations et des résultats de nos activités. Car il ne faut surtout pas l'oublier le CNA est d'abord et avant tout au service de toutes les Canadiennes et de tous les Canadiens. C'est au contribuable canadien de toutes les régions du pays à qui, ultimement, nous devons rendre des comptes.

Tout d'abord, je pense qu'il serait utile de rappeler brièvement le statut et le mandat du CNA tant est unique cette institution dans notre vie culturelle nationale. L'intention des législateurs en créant un outil culturel comme le Centre national des arts était de doter la Capitale du Canada d'un instrument de promotion des arts d'interprétation tant au plan régional que national. La création d'un centre national d'arts d'interprétation qui, faut-il le rappeler, a fait suite à une loi votée à la Chambre des communes en juillet 1966, démontre bien le consensus qui était celui des politiciens d'alors, à savoir que le gouvernement fédéral avait un rôle primordial à jouer et des responsabilités à assumer au niveau de la promotion des arts de la scène au Canada.

• 1835

Cette décision qui démontrait une ferme volonté de jouer un rôle vaut encore aujourd'hui. Le rapport Hendry a, pratiquement 15 ans après, reconnu et réaffirmé le besoin impérieux au Canada d'un organisme comme le Centre national des arts après avoir consulté les canadiennes et les canadiens de partout à travers le pays.

Oui, il s'agit toujours d'un besoin impérieux. Ce mot résume à lui seul l'importance primordiale que les arts et la culture ont occupé et se doivent d'occuper dans la définition de notre identité. En effet, la situation particulière du Canada a toujours été telle que la vitalité et le rayonnement de la culture ont exigé et exigent encore un engagement ferme et déterminé de la part des gouvernements.

Les réalités de notre géographie et la compétition inégale que nous impose notre puissant voisin ont rendu nécessaire par le passé, comme elles le rendent nécessaire encore aujourd'hui, un partage des responsabilités et une action concertée de la part de tous les intervenants pour assurer l'affirmation vigoureuse de notre vie culturelle et de notre identité distincte.

Cette politique clauvoyante a produit des résultats inespérés. Pour s'en convaincre nous n'avons qu'à comparer la situation des arts de la scène en 1967 à celle qu'elle est devenue aujourd'hui. En 1967 il y avait 17 compagnies de théâtre au Canada; il y en a 197 aujourd'hui. En 1967 il y avait cinq compagnies de danse au Canada; il y en a 70 aujourd'hui.

The NAC does not claim the credit for this profound transformation. This development of a dynamic artistic life is above all the work of the creators, of the communities, of everyone involved. But the NAC believes it has participated in this invigorating process. We take great pride in it. This role has been made possible through the commitment, determination, and professionalism of the people at the National Arts Centre.

[Traduction]

and—at the same time—describe to all Canadians the goals and results of our activities. For, and we must never forget this, the NAC is first and foremost at the service of all Canadians and it is, ultimately, Canadian taxpayers in every region of the country to whom we are accountable.

First, I think that it would be useful to recall briefly the status and mandate of the NAC, given this institution's unique place in our national cultural life. The intention of the legislators in creating a cultural tool such as the NAC was to give the capital of Canada a means of promoting the performing arts, at both the regional and national level. The creation of a national centre for the performing arts, which, it must be remembered, was carried out pursuant to legislation passed by the House of Commons in July 1966, was the tangible manifestation of a consensus on the part of the politicians of the day, to the effect that the federal government had a role to play and responsibilities to assume in terms of promoting the performing arts in Canada.

This decision, which demonstrated a firm desire to play a role in this regard, is still valid today. Nearly 15 years later, the Hendry report, after consultations with Canadians nation-wide, recognized and reaffirmed the «compelling» need for an organization such as the NAC in Canada.

Yes, there is still a «compelling» need. This word in itself sums up the vital importance that culture and the arts have held, and should hold in the definition of our identity. In fact, Canada's special situation has always been such that a firm and determined commitment on the part of government is essential to cultural vitality and dissemination.

The realities of our geography and the unequal competition between ourselves and our powerful neighbor have made necessary in the past, as they continue to make necessary today, a division of responsibilities and concerted action on the part of all players to ensure vigorous affirmation of our distinct cultural life and identity.

The results of this far-sighted policy have exceeded expectations. For proof of this, we need only compare the situation of the performing arts in 1967 with the situation today: in 1967, there were 17 theatre companies in Canada, today there are 197; in 1967, there were 5 dance companies in Canada, today there are 70.

Le CNA n'a aucunement la prétention de s'octroyer la paternité d'une si profonde transformation, de l'apparition d'un tel dynamisme. C'est là l'oeuvre avant tout des créateurs, du milieu, de tous, mais le CNA estime avoir participé, et il en est très fier, à cette stimulante entreprise. Ce rôle a été rendu possible grâce à l'engagement, à la détermination et au professionnalisme des équipes du CNA.

[Text]

Looking back, no one can deny that the NAC's achievements have been a driving force. It is this tradition upon which we today are building, and which justifies the NAC's assumption of the role of development agent for the performing arts. But let us recognize, Mr. Chairman and members of the committee, that conditions change, that the environment is rapidly evolving, and that the challenges facing the performing arts in 1967 are not the challenges facing us today.

Twenty years ago, when the centre was created, there was a need to stimulate, create, and assist the emerging creativity of Canada's artistic community, a need that had to be met virtually at any price. Managers of the time had considerable resources at their disposal and considerable resources in a much less competitive environment than today. I have the impression that for a manager of a centre like the National Arts Centre, those were the good old days.

It must be repeated—and at the centre we recognize it every day—that the good old days are long gone. We are no longer operating in the same context. The danger in today passing judgment on the NAC's accomplishments and activities lies in judging it in the context of the past.

What is the new context in which we operate? Today the standards of excellence are international. Canadians demand a quality of performance that entails ever-increasing production costs. The environment is also changing in the sense that governments are no longer able to be the sole supporters of the country's cultural life.

It is true, however, that the artistic community now has the confidence and ability to develop its own audiences and markets, making it a little less dependent on government subsidies. It is also true, given that cultural life is a collective good, that it is natural to expect other sectors of society—corporations, patrons, associations—to do their part.

We must be aware, however, that this evolution, natural and inevitable though it may be, toward progressively greater participation by the private sector will not take place overnight. It will take more time and it will carry a price.

• 1840

The harsh reality of this change in government attitudes toward funding of the arts has been a decrease of 24% in the National Art Centre's parliamentary grant in the past 10 years. However—and herein lies the crux of the problem—even though the environment has changed and even though the conditions in which we work have become less accommodating, our mandate has remained the same. Moreover, expectations and requirements relating to the national relevance of the National Arts Centre and greater attention to the national component of our mandate have risen, as is shown by the conclusions of the Hendry report. Since the release of the Nielsen and Hendry reports and the Auditor General's report, the NAC, accustomed to turning its spotlight on cultural performers, has found itself in turn under the spotlights of various commissions of inquiry and has received ample criticism from all sides.

[Translation]

Lorsque nous regardons en arrière, il est indubitable que des réalisations du CNA ont servi de moteur. C'est cette tradition qui nous sert aujourd'hui d'assises et qui justifie le rôle d'agent des arts de la scène que le CNA s'est donné. Mais reconnaissons-le, monsieur le président, membres du comité, les conditions changent, l'environnement évolue rapidement, les défis qui étaient ceux des arts de la scène en 1967 ne sont plus ceux qui sont les nôtres aujourd'hui.

Il y a vingt ans, au moment de la création du centre, il fallait animer, créer, aider une créativité naissante dans le monde des arts de la scène au Canada, et ce, pratiquement à n'importe quel prix. Les gestionnaires de cette époque disposaient alors de moyens considérables, et qui plus est, de moyens considérables dans un environnement beaucoup moins compétitif qu'aujourd'hui. Pour un gestionnaire d'un centre comme le CNA, j'ai l'impression que c'était le «bon temps».

Il faut que nous réalisons, et nous, nous le réalisons chaque jour, que le «bon vieux temps» est bel et bien terminé. Nous ne travaillons plus dans le même contexte et le danger, en portant un jugement sur les réalisations du CNA et ses actions, est de le juger aujourd'hui en le mettant dans le contexte d'hier.

Quel est notre nouveau contexte de travail? Les critères d'excellence, aujourd'hui, sont internationaux. Les Canadiens exigent un produit culturel de qualité irréprochable, ce qui entraîne des coûts de production plus élevés. L'environnement change, lui aussi, en ce sens que les gouvernements ne sont plus en mesure d'être les seuls soutiens de la vie culturelle du pays.

Mais il est vrai que le milieu des arts possède maintenant une assurance et a su se développer un auditoire, un marché qui le rendent un peu moins dépendant des subventions gouvernementales. Il est aussi vrai, compte tenu du fait que la vie culturelle est un «bien collectif», qu'il est normal de s'attendre à ce que d'autres secteurs de notre société fassent leur part (entreprises privées, corporations, «mécènes», associations).

Cependant nous devons prendre conscience que cette évolution normale, inévitable, vers une participation de plus en plus importante du secteur privé, ne se fera pas du jour au lendemain. Elle prendra encore du temps. . . quel en sera le prix?

Cette évolution de l'attitude des gouvernements face au financement des arts s'est traduite pour le CNA en réalité brute par une diminution de 24 p. 100, soit un quart de son crédit parlementaire depuis 10 ans. Mais, et c'est là toute la difficulté de notre situation, bien que l'environnement ait changé, bien que les conditions de notre action soient devenues moins faciles, notre mandat, lui, est demeuré le même. Mais qui plus est, les attentes, les exigences en ce qui concerne la composante nationale, l'élargissement de l'action nationale du CNA se sont accrues, comme l'ont mis en évidence les conclusions du rapport Hendry. Depuis les rapports Nielsen et Hendry et celui du vérificateur général, le CNA, habitué à braquer ses projecteurs sur les artistes de la scène culturelle, s'est trouvé placé, à son tour sous les feux des projecteurs des différentes commissions d'enquête, et n'a pas été épargné par les critiques émanant de tous bords.

[Texte]

When I assumed the responsibilities of director general of the National Arts Centre, I was very much aware of the problems awaiting me and of the difficult context in which I was going to be performing my duties, particularly because of the extremely negative perception prevailing with regard to the centre, which had been suffering from a lack of leadership for a long time. I accepted this challenge with enthusiasm because I viewed the role of the NAC as essential to the development of the performing arts in Canada. I knew I could rely on a team that had proven its competence, despite all odds, and had demonstrated its unwavering commitment to this institution and to the cause of the arts in Canada.

When it came time for me to establish priorities and objectives for my work at the NAC, I benefited from the close examination of the centre's operations carried out by Tom Hendry's team and the Auditor General. These studies revealed serious shortcomings and recommended certain guidelines for the management of the NAC and the implementation of its mandate.

Accordingly, I set myself three main objectives: first, a National Arts Centre that has national relevance and an uncompromising commitment to excellence; second, a NAC that knows where it is going and assumes leadership; third, a well-managed NAC that by means of the solutions it finds to its operating constraints can serve as an example to other cultural institutions in the country. These are at present the three main guidelines for the NAC's activities. I would like to give a brief explanation of their implications.

First, regarding a National Arts Centre that has a national relevance and an uncompromising commitment to excellence, the various reports, particularly the Hendry report, recognized that the NAC's inability to fulfil the national component of its mandate since its creation constituted a principal shortcoming of the centre's activities. There was an urgent need to find solutions and to explore new avenues that would enable the NAC to at last truly play its national role.

I myself observed during my visits around the country how high the expectations of the Canadian cultural community had become and the extent to which these expectations were not being met. You know as well as I that there are not many ways of having national relevance in a country the size of Canada.

In 1977 Hamilton Southam stated, as quoted in the Hendry report: "The future of the centre lies in touring and television".

Or, compte tenu de leurs coûts devenus prohibitifs, et reconnaissons-le, de leur impact quand même limité, les tournées traditionnelles ne peuvent plus être considérées comme une solution unique et exclusive de tout autre moyen de diffusion. D'autre part, l'évolution technologique de ces dernières années dans les médias électroniques a été spectaculaire et elle ouvre aujourd'hui des perspectives nouvelles.

La câblodistribution et la diffusion par les ondes hertziennes offrent maintenant des possibilités quasi-illimitées pour atteindre le public où qu'il soit au Canada et offrir des produits taillés à la mesure des besoins des auditoires, y compris dans le domaine culturel.

[Traduction]

Lorsque j'ai accepté les responsabilités de directeur général du Centre national des Arts, j'étais très conscient des difficultés qui m'attendaient et du contexte difficile dans lequel j'allais exercer mes fonctions, et ce, notamment en raison de la perception extrêmement défavorable dont a été l'objet le centre, qui manquait de leadership depuis longtemps. J'ai accepté de relever ce défi avec enthousiasme, tant la mission du CNA m'apparaissait essentielle à l'épanouissement des arts de la scène au Canada, et tant je savais pouvoir m'appuyer sur une équipe, qui avait prouvé envers et contre tout sa compétence, et démontré son engagement indéfectible envers cette institution et la cause des arts au Canada.

Au moment d'établir les priorités et les objectifs de mon action au Centre, j'ai pu tirer profit de l'examen approfondi des activités du CNA auquel se sont livrés l'équipe de Tom Hendry ainsi que le vérificateur général. Ces études avaient mis en évidence de graves lacunes et recommandaient certaines lignes directrices pour la gestion du CNA et la mise en application de son mandat.

Par conséquent, je me suis donné trois grands objectifs: un Centre national des Arts présent au niveau national, et cela sans compromis quant à l'excellence; un CNA qui sait où il va et qui joue son rôle de leader; un CNA bien géré et qui, par les solutions qu'il apporte aux conditions difficiles qui sont les siennes, peut servir d'exemple aux autres institutions culturelles dans le pays. Voilà ce que sont actuellement les trois grandes lignes directrices de notre action au CNA, et vous me permettez d'expliquer brièvement ce que cela implique:

D'abord un CNA présent au niveau national et sans compromis quant à l'excellence. Les différents rapports, et surtout le rapport Hendry, ont reconnu l'incapacité qui était celle du CNA à remplir le volet national de son mandat. Cela a constitué la principale faiblesse de son action et il était urgent d'apporter des solutions ou d'explorer de nouvelles avenues, permettant au CNA de jouer—enfin—vraiment son rôle national.

J'ai pu moi-même constater, au cours de mes tournées dans le pays combien étaient grandes et insatisfaites les attentes des intervenants culturels à travers le Canada. Vous savez aussi bien que moi qu'il n'y a pas cinquante-six façons d'être présent sur la scène nationale, dans un pays de la dimension du nôtre.

Déjà en 1977, M. Hamilton Southam déclarait, et il est cité dans le rapport Hendry: «L'avenir du Centre repose sur les tournées et la télévision».

In view of its now prohibitive costs and, to be quite honest, limited impact, conventional touring can no longer be considered the only solution, to the exclusion of any other means of cultural dissemination. However, recent technological developments in the electronic media have occurred at an astounding pace and are now offering new possibilities.

Cable broadcasting now offers almost limitless opportunities to reach audiences in all parts of the country. Products can be custom-made to suit the needs of the public, in the cultural domain as in any other.

[Text]

Tournée, en 1990, signifie avant tout au premier chef «tournée électronique». C'était déjà l'une des recommandations maîtresses du rapport Hendry qui entendait favoriser l'accessibilité. C'est dans cet esprit que le CNA s'intéresse aux possibilités de la télévision tant conventionnelle qu'à haute définition. C'est un secteur hautement spécialisé qui requiert des compétences spécifiques. Le CNA, dans ce domaine-là aussi, se devait d'être interventionniste, leader. C'est ainsi que pour la première fois dans l'existence du Centre national des arts nous avons créé un poste de producteur exécutif à temps plein. Ceci est un indicateur de l'importance que le CNA va donner à la distribution électronique. C'est, nous en sommes convaincus, la meilleure manière d'être présent dans tout le pays et l'engagement à prendre pour pouvoir espérer être enfin national.

• 1845

Personne aujourd'hui ne peut prétendre connaître le contenu technologique de ce que sera l'environnement des arts de la scène d'ici 10 ou 15 ans. Depuis 1960 de nouvelles techniques ont révolutionné la diffusion des arts de la scène. Certains spectacles très populaires aujourd'hui n'auraient pas été possibles il y a 20 ans. Je considère qu'il est de notre devoir de préparer l'avenir et de ne pas condamner nos successeurs à un retard considérable faute d'avoir su déterminer les voies de l'avenir. Savoir prévoir fait partie de la tâche et du devoir d'un bon gestionnaire.

En étudiant les possibilités qu'offre la télévision à haute définition, le Centre national des arts a la conviction de participer dans son domaine à perpétuer la tradition d'innovateur qu'a joué le Canada dans le domaine des télécommunications. Mais préparer l'avenir ne doit pas compromettre le présent. Tout comme il serait stupide de se fermer complètement aux technologies d'avenir, de même il serait irresponsable de le faire au détriment du présent.

C'est pour cette raison que tout en s'intéressant à tout ce qui est télévision à haute définition, le CNA le fait d'une manière prudente sans hypothéquer en quoi que ce soit ses opérations régulières. Au moment où l'on se plaint que les entreprises canadiennes ne consacrent pas suffisamment de budget à la recherche et au développement il serait injustifiable de critiquer le CNA qui explore des voies d'avenir qui lui donneront une expertise et les moyens de jouer un rôle de leader national dans l'ouverture de nouveaux marchés pour les artistes et pour les arts d'interprétation.

Si nous regardons en arrière nous constatons que les idées, les nouvelles technologies ont toujours eu leurs détracteurs au moment de leur apparition. Mais je le répète, la peur de ne pas faire l'unanimité ne doit, en aucun cas, nous mener à renoncer à nos convictions et notre vision, surtout dans le domaine des arts. Le CNA entend demeurer un leader; un leader se doit de montrer le chemin.

I said earlier, "an NAC that knows where it is going". My first task, and that of my team when I assumed the direction of the NAC, was to clearly establish what its objectives and structures would be for the short, medium and

[Translation]

Touring, in the 1990's, includes "electronic touring". This was, in fact, one of the chief recommendations of the Hendry report, which wanted to see the "accent on access". It is in this spirit that the NAC is investigating the possibilities of television, both conventional and high definition. This is a highly specialized sector and one which requires special knowledge and skills. The NAC, in this area too, should be a leader, the one to take the first step. For the first time in the history of the NAC, therefore, we have created a full-time position of executive producer. This is an indication of the importance the NAC intends to give to electronic distribution. It is, we are convinced, the best way we can have national relevance and the commitment we must make if we want to finally be a national arts centre.

No one today can claim to know the technology that may be applicable to the performing arts in 10 to 15 years time. Since 1960, new technologies have revolutionized the dissemination of performing arts. Some shows that are very appropriate today would not have been possible 20 years ago. I believe that it is our duty to build for the future, rather than handcuff our successors because we were unable to look ahead. Looking ahead is one of the duties and responsibilities of every good manager.

In studying the possibilities offered by high definition TV, we at the NAC believe that we are continuing, in our field, the tradition of innovation that Canada has always displayed in the area of telecommunications. However, building the future does not mean compromising the present—just as it will be foolish to reject the technologies of the future, so it would be responsible to adopt them to the detriment of the current situation.

For this reason, the NAC, while examining the whole question of high definition TV, is moving cautiously so as to avoid jeopardizing current operations in any way. At a time when there are complaints that Canadian business do not contribute sufficient funds to research and development, it would be unjust to criticize the NAC, which is exploring future directions that will give it an expertise and a means of assuming national leadership in creating new markets for the performing arts and artists.

If we look back, we find that new ideas and technologies have always had their detractors at the time they were first introduced. However, I must stress the fear of criticism must not, under any circumstances, cause us to renounce our convictions and our vision, especially when it comes to the arts. The NAC intends to remain a leader. A leader ought to show the way.

Je disais plus haut, «un CNA qui sait où il va». Ma première tâche et celle de mon équipe lorsque j'ai pris la direction du CNA a été d'établir clairement ce qui serait son cadre d'action, à court, moyen et long termes. C'est ainsi que

[Texte]

long term. We therefore proposed, as recommended by the Auditor General and the Hendry report, that the board of trustees adopt a new definition of the National Arts Centre's priorities for achieving its mandate, recognizing the new realities for the 1990s. These policies are outlined in the document *The Third Decade and Beyond*, which Mr. Landry and I respectively submitted to you last year and which the chairman just discussed.

The long-term objectives and priorities of the centre as set out in this document appear in the statement of principles for the planning process. The first objective is bringing to the national stage of the National Arts Centre the best Canada and the world has to offer so that the NAC helps to inspire the new ideas and innovations from which Canadian creativity can continue to grow and to which Canadian talent can contribute. The second is ensuring that all parts of the country have direct access to NAC performances through live touring and through existing and still evolving electronic distribution systems.

In its role as host, a stage in the National Capital Region, the NAC wants to be seen as an important and relevant institution where residents and visitors alike can watch the best of Canada and the world performing on stage.

The priorities are twofold. The first is to assist existing and emerging talent to find a place in the Canadian artistic community. The second priority is to help to develop the national audiences of the future.

I am happy to say that this document was very well received across Canada and contributed to confirming the NAC's position of leadership. But to be a leader is also to be an instigator, a pioneer and an innovator.

• 1850

We have studied various projects that would make the NAC a truly active player—for example, the NAC award at the INDE competition; the prize for dance, which could be duplicated in other disciplines; bursaries for apprenticeships at the National Arts Centre, as we currently have two programs with the National Theatre School; national finals, such as those of the Canadian music competitions and the Canadian Improv Games; and seminars and workshops for training young conductors and playwrights.

This brings us to the third component of the NAC's action plan: sound management. Sound management requires, first, a precise definition of all roles and responsibilities—first, those of the board of trustees.

I felt it was important, given the experience, knowledge and representation from across Canada, to associate the board more closely with the management of the centre. I want to revitalize the board's role, to give it its true place.

Since my appointment, several steps have been taken. We have produced something that never existed before, something the Auditor General had requested: a board of trustees manual. We have set up committees composed of

[Traduction]

nous avons proposé à l'adoption du conseil d'administration, comme l'avaient demandé le vérificateur général et le rapport Hendry, une redéfinition des priorités du mandat du CNA afin de s'assurer qu'il puisse remplir ce mandat en tenant compte des défis que posent les nouvelles réalités des années 90. Ces grandes orientations sont exposées dans le document «Vers la troisième décennie» que nous avons eu l'honneur, M. Landry et moi-même, de vous présenter l'année dernière et dont le président a fait état tout à l'heure.

Les objectifs et les priorités à long terme du Centre définis dans ce document figurent dans l'énoncé des principes du processus de planification. Le premier objectif est de présenter sur la scène nationale du CNA ce que le Canada et le monde des arts ont à offrir de mieux pour que le CNA favorise également l'expression de nouveaux courants artistiques dont pourront tirer profit les créateurs canadiens. Deuxièmement, il faut s'assurer que toutes les régions du pays ont directement accès aux représentations du CNA par le biais des tournées de troupes et des moyens de diffusion électronique existants et futurs.

De par son rôle de lieu de spectacle de la Région de la Capitale nationale, le CNA peut être une institution culturelle primordiale où résidents et visiteurs peuvent apprécier la fine fleur des arts d'interprétation du Canada et de l'étranger.

Nous avons deux grandes priorités. La première est d'aider les talents existants et naissants à trouver une place au sein du milieu artistique canadien. La deuxième est d'aider à former un nouvel auditoire national.

Ce document, il me plaît de le signaler, a été fort bien accueilli à travers le Canada, et est venu nous confirmer dans le rôle de leader que nous entendons jouer. Mais être un leader, c'est aussi être un incitateur, un défricheur, un innovateur.

Nous étudions différents projets qui rendront le CNA réellement interventionniste. Juste à titre indicatif, le prix INDE en danse, pourrait exister pour d'autres domaines, des bourses de stage au CNA, comme nous en avons actuellement dans deux programmes avec l'École nationale de théâtre, des finales nationales, comme celles des concours de musique du Canada et des *Canadian Improv Games*—ainsi que des rencontres et ateliers pour la formation de jeunes chefs d'orchestre et de jeunes auteurs.

Cela nous amène à l'exposé du troisième volet de l'action du CNA: une saine gestion. Une saine gestion exige d'abord une exacte définition des rôles et des responsabilités de chacun. D'abord celle du conseil d'administration.

Il m'est apparu important, compte tenu du réservoir d'expériences, de connaissances et de la représentativité pancanadienne, de prendre l'initiative d'associer le conseil d'administration davantage et plus étroitement à la gestion du Centre. J'ai voulu redynamiser le rôle du conseil d'administration, lui donner sa vraie place.

Sous ma gouverne, plusieurs actions ont été prises. Nous avons produit, ce qui n'avait jamais été fait et qui avait été demandé par le vérificateur général, un manuel du conseil. Nous avons mis sur pied des comités, composés des membres

[Text]

trustees and members of senior management. These committees meet regularly, and are responsible for examining the operation of the various areas of activity and making recommendations. We have established a planning process, and enabled the board of trustees to play its proper role in the determination of policies. The board has thus become an active participant in all major decisions affecting the NAC's policy directions.

Before this planning process, which was submitted to you, was implemented at the National Arts Centre, all the trustees could do was rubber-stamp decisions that had already been made and activities that had already taken place. They were forever told, for 20 years, there was no way of doing any different. We have reversed that process in the planning process, so that now the trustees and members of the board are looking 18 months ahead of time to the activities that will be taking place at the National Arts Centre.

Sound management also requires an effective, and consequently participatory, management structure.

The Chairman: Excuse me. How many more pages do you have?

Mr. DesRochers: Six.

The Chairman: Carry on.

Mr. DesRochers: It was essential to remedy the shortcomings that a prolonged lack of leadership had occasioned within the centre. It seemed to me that the most effective way of doing so was to create our senior management group, formed of the departmental directors, the producers, and myself. This has finally permitted the teamwork indispensable to good management. It has also ensured improved communication, co-operation, and co-ordination of the centre's operations, and maximum use of each manager's experience and knowledge.

This is the first time there has been a pro-active senior management group at the National Arts Centre, and it has permitted, as all its members recognize, more effective, better co-ordinated, and more economical operation. The senior management group now meets regularly and discusses the decisions to be made, whether in relation to daily operations or the implementation of long-term policies. In addition, the creation of this group has greatly contributed to a new sense of team spirit at the NAC. They deserve our warmest congratulations and support for their efforts and dedication.

Finally, sound management also requires highly rigorous administration of human resources, something absolutely indispensable in today's context of budgetary restraints, and recommended by the Hendry report.

En effet, il n'y a aucune raison pour que les institutions culturelles ne soient pas soumises à des critères de gestion aussi stricts que n'importe quelle autre institution. Forts de ce principe, nous avons apporté des modifications à la structure organisationnelle du Centre national des arts.

Tel que le recommandait le rapport Hendry, nous avons mis sur pied une Direction du marketing centralisée afin d'explorer au maximum toutes les possibilités qui s'offrent à nous pour accroître nos revenus. Cette Direction du

[Translation]

du conseil et des membres du groupe de la haute direction. Ces comités se réunissent régulièrement, et sont chargés d'étudier le fonctionnement des différents secteurs d'activité et de faire des recommandations. Nous avons établi un processus de planification et donné les moyens au conseil d'administration de jouer le rôle qui doit être le sien dans la définition des politiques. Ainsi le conseil d'administration est devenu partie prenante dans toutes les décisions majeures touchant les orientations politiques du CNA.

Avant que ce processus de planification qui vous a été soumis ait été mis en application au Centre national des arts, le conseil ne pouvait qu'approuver les décisions qui avaient déjà été prises et les activités qui avaient déjà eu lieu. On lui disait toujours, on lui a dit pendant 20 ans, que c'était la façon de procéder. Nous avons modifié ce processus, et ainsi le conseil et ses membres sont au courant des activités prévues au CNA 18 mois à l'avance.

Une saine gestion c'est aussi une structure de direction efficace, donc participative.

Le président: Pardon, combien vous reste-t-il de pages?

M. DesRochers: Six.

Le président: Poursuivez.

M. DesRochers: Il était extrêmement important de remédier aux déficiences, qu'une absence prolongée de leadership avait provoquées à l'intérieur du Centre. Pour ce faire, le moyen le plus efficace m'a semblé être de créer notre groupe de la haute direction, formé des directeurs de départements, des producteurs et de moi-même. Ceci a créé l'esprit d'équipe indispensable à une bonne direction, assurant en outre une meilleure communication, coopération, et coordination des opérations du Centre ainsi qu'une utilisation maximale de l'expérience et des connaissances de chacun des gestionnaires.

C'est la première fois qu'il y a un groupe de la haute direction au CNA, et ceci a permis, comme le reconnaissent l'ensemble de ses membres, un fonctionnement plus efficace, mieux coordonné et plus économique. Maintenant le groupe de la haute direction se réunit régulièrement et discute des décisions à prendre, que ce soit pour la mise en application de ses politiques à long terme ou pour ses opérations quotidiennes. De plus, la création de ce groupe a grandement concouru à former un esprit d'équipe—nouveau—au sein du CNA. On ne peut que lui transmettre nos plus chaleureuses félicitations.

Enfin, une saine gestion c'est aussi une administration des ressources humaines des plus rigoureuses, ce qui est absolument indispensable dans la période de restrictions budgétaires que nous connaissons et qui avait été demandée par le rapport Hendry.

There is of course no reason that cultural institutions should not be submitted to management criteria just as stringent as those applied to any other organization. It is on the basis of this principle that we have made changes to the NAC's organizational structure.

As recommended in the Hendry report, we have set up a centralized marketing department so that we may fully explore every possible opportunity to increase our revenues. This marketing department has two main areas of activity; to

[Texte]

marketing a deux grands secteurs d'action: l'accroissement de nos ventes de billets et la recherche de possibilités de commandites du secteur privé. Là encore, il s'agit d'innovations. J'entends consacrer la priorité au cours des prochaines années à ce domaine prometteur et même vital pour la survie et l'expansion du Centre national des arts.

Avant de clore le chapitre de l'administration financière, je veux simplement donner quelques chiffres pour mettre en évidence les conditions difficiles qui sont les nôtres.

• 1855

À la fin de cette année, nous prévoyons un déficit de plus de 600,000\$, et à la fin de 1992, le déficit accumulé sera de 3 millions de dollars, et ce, malgré les mesures que nous avons prises jusqu'à maintenant en fonction d'un déficit anticipé d'au-delà de 5 millions de dollars.

In particular, it should not be forgotten that the Hendry report, to which you make frequent reference in your questions—and on which in fact you appear to have based those questions—recommended an annual increase of \$7.4 million, plus a one-time appropriation of \$12.7 million.

It considered these funds essential to the achievement of the NAC's national mandate. Not only have these recommendations not been implemented, but we also have endured seven years of zero growth. Consequently our production capacity is constantly decreasing.

Despite the fact that we have received no additional funds, and the fact that our production capacity has, as a result, declined by 24%, we have succeeded in enriching our programming. I would welcome your reactions in this regard on a subject I have raised to show that the NAC has little or no room to manoeuvre.

This is an important fact to keep in mind, given a situation that does not seem to be about to improve. The centre should at least be able to rely on the understanding and support of the legislators, and of your committee, when it is obliged to make decisions dictated by its precarious financial situation.

It is in this context that I would like to say a few words about the labour dispute we had with the National Arts Centre Orchestra a number of months ago. This dispute gave rise to a certain number of misconceptions. The orchestra has always been at the heart of the National Arts Centre programming and activities. This is demonstrated by the very large portion of the NAC's total production subsidy allocated to it, 45%.

The NAC has always made it a priority to promote excellence. It prides itself on having a world-class orchestra. I would like once and for all to make this perfectly clear: yes, we have renewed our commitment to the orchestra. It is just as important as it always has been. Yes, we are proud of our orchestra. We intend to keep it.

However, the reality of the situation must also be understood. Maintaining the orchestra as part of the NAC is an ongoing financial challenge. It is threatening our ability to meet our other obligations. For while the orchestra is at

[Traduction]

increase ticket sales, and the search for private sector opportunities. Once again, we are talking about an innovative approach. Over the next few years, I intend to place the emphasis on this area, which is a promising, even vital one, for the survival and expansion of the NAC.

Before leaving the subject of financial administration, I would like to present a few figures, just to give you an idea of our financial position.

We forecast a deficit of over \$600,000 at the end of this year while the cumulative deficit at the end of 1992 will be \$3 million. This is in spite of the special measures we have taken to reduce the deficit that was forecasted originally at \$5 million.

Surtout, n'oubliez pas que le rapport Hendry, auquel vous vous référez souvent dans vos questions, et dont vous semblez vous inspirer, recommandait une augmentation de 7,4 millions de dollars plus un crédit parlementaire de 12,7 millions de dollars en un seul versement.

Il jugeait ces fonds indispensables à la poursuite du mandat national du CNA. Or, non seulement ces recommandations n'ont pas été suivies, mais nous avons donc dû subir cette année de zéro de croissance. Nos capacités de production ne cessent de décroître.

Malgré le fait que nous n'avons reçu aucun budget additionnel, et le fait que nos capacités de production se sont de ce fait trouvées réduites de 24 p. 100, nous avons réussi à enrichir notre programmation. J'apprécierais avoir vos réactions concernant ce sujet, car si je souligne ce point, c'est pour vous faire réaliser que notre marge de manoeuvre est minimum ou pratiquement inexistante aujourd'hui.

Il est important de réaliser cela, et face à cette situation qui ne semble pas devoir s'améliorer, le Centre devrait au moins pouvoir compter sur la compréhension et l'appui des législateurs et de votre comité, lorsqu'il est contraint de prendre des décisions qui lui sont dictées par sa situation financière précaire.

C'est donc dans ce contexte que je voudrais évoquer le conflit de travail que nous avons eu avec l'Orchestre du Centre National des Arts il y a quelques mois. Ce conflit a été l'occasion de certains malentendus. L'orchestre a toujours été au centre de la programmation du CNA et de son action, comme le démontre la portion très importante du fonds de production du CNA qui lui est allouée, soit 45 p. 100.

Le CNA s'est toujours donné comme priorité de promouvoir l'excellence et il s'enorgueillit d'avoir un orchestre de qualité. Je voudrais qu'une fois pour toutes, les choses soient claires: oui, nous avons renouvelé nos engagements face à l'orchestre, il reste aussi important que par le passé; oui nous sommes fiers de notre orchestre, et nous tenons à le garder.

Mais, il faut aussi prendre conscience de la réalité de la situation: le maintien de l'orchestre pourrait, à l'intérieur du CNA, poser un défi financier constant et constituer une menace face à nos possibilités de continuer à satisfaire nos

[Text]

heart of the NAC, it is not alone. It is our duty to ensure that the centre preserves the means of fulfilling its role as a leader in the other disciplines in carrying out its mission as a promotor and a catalyst.

We strongly disagreed with the former board's response to the Hendry report when it suggested that in-house production at the National Arts Centre disappear and that theatre programming be seriously curtailed to give more resources to the orchestra.

We must also achieve the means of devoting more attention to our national mandate, something that will entail further resources. Our present resources are, I repeat, insufficient.

Avant de terminer, je voudrais aborder la question de la mission artistique. En raison de sa visibilité et du rôle de leader que le Centre entend et doit jouer au pays, cette mission artistique ne peut se résumer qu'en un seul mot: l'excellence.

Exiger l'excellence signifie ne faire aucun compromis dans quelque domaine que ce soit. C'est aider les créateurs canadiens à réaliser des productions qui puissent avoir une carrière internationale. Les productions et coproductions du CNA ont connu et connaissent une carrière internationale et ont été unanimement acclamées, par exemple *Le Chien* de Jean-Marc Dalpé, *Le Dortoir* de Carbone 14, *New Demons* de La La La Human Steps.

L'excellence, c'est aussi éduquer le public, lui faire prendre conscience de ce qu'est l'excellence en étant une garantie de qualité, une référence dans le monde des arts. L'excellence, c'est aussi s'entourer de gens de qualité.

À cet égard, je suis très fier qu'un créateur de la trempe de Robert Lepage ait accepté de prendre la direction artistique du théâtre français. Il est considéré comme l'une des toutes premières figures théâtrales au Canada. Notre saison de théâtre français a cette année pour titre *Virage*. Nous avons l'intention de prendre ainsi de nombreux autres virages, tous dans la bonne direction.

• 1900

C'est pourquoi je veux vous dire que ce sont les mêmes critères d'excellence qui s'appliquent dans la recherche et qui s'appliqueront dans le choix du prochain directeur musical du CNA.

Au moment de terminer, j'ose espérer que je vous ai convaincus du rôle essentiel qui est celui du CNA dans notre vie culturelle nationale et que vous connaissez mieux maintenant les défis considérables qui sont les nôtres.

I can assure of one thing: everyone at the National Arts Centre is mobilized to meet these challenges and will spare no effort to ensure that this institution responds with even greater success to the expectations and demands of the public and the artistic community throughout Canada. We are aware that this will not be an easy task, but we intend to do whatever is necessary to adopt creative approaches to these challenges.

Aujourd'hui, le CNA est à la croisée des chemins et doit faire la preuve qu'il peut faire mieux avec des moyens limités. Il doit aussi trouver des sources nouvelles de financement afin de remplir pleinement son mandat et, si possible,

[Translation]

autres obligations. Car si l'orchestre est au coeur du CNA, il n'est pas le seul. Il est de notre devoir de nous assurer que le Centre conserve, par les autres arts d'interprétation, les moyens de jouer son rôle de leader et de remplir sa mission de promoteur et d'incitateur.

Nous ne sommes pas d'accord avec la réponse de l'ancien conseil au rapport Hendry, dans laquelle on avait proposé que la production interne au Centre National des Arts devrait disparaître et que la programmation théâtrale devrait être diminuée afin de donner de plus amples ressources à l'orchestre.

Il nous faut également garder les moyens de consacrer plus d'attention à notre mandat national, ce qui veut dire plus de ressources, or, nos ressources, je le répète, restent, elles, insuffisantes.

Before concluding, I would like to address the question of artistic mission. Because of its visibility and the leadership the Centre intends and ought to assume in Canada, this artistic mission can only be described by one word: excellence.

Demanding excellence means uncompromised quality. It means assisting Canadian artists produce works with the potential for international exposure. NAC productions and co-productions have had and are having international exposure and are receiving unanimous acclaim. For example, *Le Chien*, by Jean-Marc Dalpé, *Le Dortoir*, by Carbone 14, and *New Demons* by La La La Human Steps.

Excellence also means educating the public, helping them recognize excellence by serving as a guarantee of quality, reference in the world of the arts. Excellence also means working with talented people.

In this respect, I am extremely proud that an artist of the calibre of Robert Lepage has agreed to assume the artistic direction of French Theatre. He is widely recognized and acclaimed as one of the very best theatre minds. This year's French Theatre season is entitled *Virage*. We intend to initiate many other changes, of course, all in the right direction.

I can tell you that the same standards of excellence apply to the search for and will apply to the selection of the NAC's next music director.

In conclusion, I trust that I have convinced you of the essential role that the NAC has to play in our national cultural life and that you are now better aware of the considerable challenges facing us.

Je peux vous assurer d'une chose: toute l'équipe du Centre est mobilisée pour relever ces défis et entend ne ménager aucun effort pour s'assurer que cette institution réponde—encore mieux—aux attentes et aux exigences des milieux culturels comme du public en général dans l'ensemble du Canada. Nous sommes conscients que la tâche ne sera pas facile, mais nous entendons prendre les moyens pour adopter des approches créatrices face aux enjeux qui sont les nôtres.

The NAC today is at cross-roads. It must prove that it can do more with fewer resources and must also find new sources of revenue in order to fully achieve its mandate and, if possible, add to its activities. There is not guarantee that

[Texte]

accroître ses activités, ce qui n'est pas assuré dans les conditions qui sont actuellement les siennes. J'ai la conviction que, sous la direction de son conseil d'administration et avec le concours de l'ensemble de son équipe de gestionnaires, le CNA a le pouvoir de relever ce défi. Mais au moment où il amorce ce virage déterminant pour son avenir, le CNA doit pouvoir compter sur le soutien et la compréhension de ceux qui ont à coeur l'épanouissement et le rayonnement de la culture au Canada.

This is no longer a time for a nostalgic look backwards, nor is it a time for gratuitous criticism and propaganda campaigns. It is a time for action. Yes, Mr. Chairman and members of the committee, now is the time for us to display the courage necessary to deal with this difficult situation by taking action to ensure that the NAC has the means to fully achieve its mandate at last and to meet the expectations of Canadians. This is the responsibility we have toward the cultural community and toward all Canadian men and women from all the regions. This is what the board of trustees and the management team of the NAC consider most important, and nothing can deter us from pursuing this fundamental objective.

Finally, I would like to reiterate the invitation I have extended to you on a number of previous occasions and to members of the committee to come to the NAC, meet our management, and see for yourselves the great things that are happening at the National Arts Centre. Thank you.

The Chairman: Thank you very much, Mr. DesRochers, for your very complete and thorough almost book on your job as the manager of the centre.

Let me just make a few observations and then we will move on to some questions by the subcommittee. I think I can safely say that there is no one on this committee who does not believe that the National Arts Centre has had a lot of great accomplishments, as were pointed out by you and Mr. Landry. I think that is pretty much a given. There is also the fact that there is a tremendous pride in the National Arts Centre orchestra, notwithstanding the fact that it did go through a difficult period and notwithstanding that at times your job, like that of our Prime Minister, is difficult. When things are not right, everybody points his finger and thinks he is a terrible person, but on the other hand if everything were running smoothly—

Mrs. Finestone: He would still point the finger.

The Chairman: You might still get the odd finger pointed at you. I am glad we got a smile out of you, because you are only normal and human. We want you to know that first of all the committee did not go about its job selecting and soliciting purposely something negative about you or the National Arts Centre. I think all members of the committee and Members of Parliament have expressed some concern about the status of the National Arts Centre. Maybe the biggest part of some of our problems is the communications. As you just stated, Mr. DesRochers, we do not get together often enough to reflect some of the changes before they are taken by the media and maybe distorted. I can assure you that we are all politicians at this end and we cannot take the media literally either.

[Traduction]

this will happen under the present circumstances. I am convinced that under the direction of the Board of Trustees and with the co-operation of the entire management team, the NAC has the ability to meet this challenge. But as we make this decisive change in course, the NAC must also be able to count on the support and understanding of all who care about the development and dissemination of culture in Canada.

Le temps n'est plus aux regards nostalgiques en arrière et le temps n'est pas à la critique gratuite et aux campagnes de propagande, le temps est à l'action. Oui, monsieur le président et membres du comité, il nous faut avoir maintenant le courage de faire face à la situation—difficile—et d'agir pour faire en sorte que le CNA ait les moyens de remplir enfin pleinement son mandat et de répondre aux attentes des Canadiens. C'est la responsabilité que nous avons envers les milieux culturels et envers les Canadiens de toutes les régions. C'est ce qui importe le plus aux membres du conseil d'administration comme à l'équipe dirigeante du CNA et rien ne pourrait nous détourner de cet objectif fondamental.

En terminant, j'aimerais vous renouveler l'invitation que j'ai déjà eu l'occasion de vous faire: venez au CNA, venez rencontrer nos gestionnaires et constater par vous-mêmes ce qui se passe de bien au Centre national des arts. Merci.

Le président: Merci beaucoup, monsieur DesRochers. Vous nous avez donné une description exhaustive de votre tâche à titre de directeur général du Centre.

Je voudrais faire quelques remarques et ensuite les membres du comité vous poseront des questions. Je pense pouvoir dire que personne ici ne doute un instant que le Centre national des arts a connu de grandes réalisations, comme M. Landry et vous-même l'avez rappelé. Cela est indéniable. Par ailleurs, on considère l'orchestre du Centre national des arts avec énormément de fierté malgré les moments difficiles qu'il a traversés et la tâche ingrate qui est parfois la vôtre, comme c'est le cas de notre premier ministre. En effet, quand les choses ne vont pas bien, tout le monde se tourne vers lui pour l'accabler mais quand tout va bien, par contre, . . .

Mme Finestone: On se tourne quand même vers lui.

Le président: Peut-être bien. Je suis content de vous avoir fait sourire car c'est tout à fait normal et humain. Sachez bien tout d'abord que le comité, en vous demandant de comparaître, ne veut pas s'acharner sur un aspect négatif vous concernant vous ou le Centre national des arts. Tous les membres du comité et les députés ont exprimé une certaine inquiétude au sujet du statut du CNA. C'est peut-être du côté des communications que le bât blesse essentiellement. Comme vous l'avez dit, M. DesRochers, nous ne nous rencontrons pas souvent pour communiquer entre nous au sujet de certaines modifications dont les médias s'emparent et qui peuvent faire l'objet de distortion. Puisque nous sommes tous des représentants politiques ici, nous savons bien que l'on ne peut pas croire mot pour mot tout ce que disent les médias.

[Text]

I do not think we based our decision to do this investigation on media reports. They may have contributed to some anxiety, but generally speaking I think genuinely interested persons have come to us expressing concerns and interest and we are trying to assist in that way.

You talked about the environment. If I can reiterate what the committee has heard, it seems to be the problem a little bit; it is the environment. It seems to be a lack of trust. I do not know what is the total cause of that. There seems to be a lack of statesmanship.

• 1905

You mention that everybody is mobilized down there. But you do not mobilize them like a tank division. That is the issue here. I think there is a feeling that, yes, you guys are great administrators, and you have a perfect idea of how to operate the National Arts Centre, but it is not a military manoeuvre. I think this is really the issue here.

I would like to direct a couple of questions to Mr. Landry. It seems to me that the board, the trustees who are assigned the duty, of which you chair...and I was quite surprised to hear that Mr. DesRochers wrote up their duties. I thought the chairman and the board would have gotten together to write up their duties. At any rate, you chair this group. I think we have ascertained what the Auditor General ascertained in 1987, that board members were uncertain of their responsibilities as to what is happening at the National Arts Centre. They still are today. This is quite evident from the testimony we have heard. I do not know if you are concerned about that. But as a Member of Parliament, and one who hopes that the interests of all of Canada are brought forward, I would think these people are appointed to bring that balanced view, to give guidance to the chairman, and to reflect on the problems that exist, when they exist, before they exist. It is not to just look a year and a half down the road to plan the future, but maybe to assist in some management decisions.

It seems to me that today we even found out, Mr. Landry, that in the decision to hire the director general, the board was not very fully consulted. In fact, they have every legal right to be totally consulted. That was brought forward today. It puzzles me. It puzzles my colleagues in terms of the contract. They have a right to know about the contract. There seems to have been—for what reasons, I do not know—a lack of correspondence and communication with board members. I would like you to comment if what we heard today is not the case.

Mr. Landry: Mr. Chairman, those are very good questions. The board members are extremely intelligent, hard-working, independent-minded people. They are not going to be at the beck and call of the chairman or the DG or anybody else at the Arts Centre.

[Translation]

Ce n'est donc pas à cause de ce que disait la presse que nous avons décidé de mener cette enquête. La presse a sans doute reflété certaines inquiétudes, mais en règle générale, des gens de tout à fait bonne volonté ont exprimé leurs inquiétudes et l'intérêt qu'ils portent au CNA et c'est pourquoi nous essayons de faire quelque chose.

Vous avez parlé du milieu. D'après ce que nous avons entendu dire, il semble que l'atmosphère n'est pas excellente et il semble exister un manque de confiance. Nous ne savons pas comment expliquer cela tout à fait. On semble manquer de force d'entraînement.

Vous dites que toute l'équipe est mobilisée. Précisément, il ne s'agit pas d'une équipe de blindés. Je pense qu'on s'accorde à croire que vous êtes effectivement de bons administrateurs et que vous savez tout à fait bien diriger le Centre national des Arts mais il ne s'agit pas ici d'une manoeuvre militaire. A mon avis, c'est cela qui ne va pas.

Je voudrais poser quelques questions à M. Landry. Il semble que le conseil d'administration que vous présidez et qui a la responsabilité... J'ai été étonné d'entendre dire que c'est M. Desrochers qui avait dressé la liste des fonctions du conseil. J'aurais cru que le président et le conseil se seraient consultés pour faire cela. De toute façon, c'est vous qui êtes le président du conseil d'administration et je pense que nous avons pu vérifier ce que le Vérificateur général lui-même avait vérifié en 1987, à savoir que les membres du conseil d'administration ne savaient pas très bien quelles étaient leurs responsabilités quant à ce qui se passe au Centre national des arts. Ils ne sont pas plus fixés aujourd'hui. Cela ressort clairement de témoignages que nous avons entendus. Je ne sais pas si cela vous inquiète. En tant que député toutefois, puisque les intérêts de l'ensemble du Canada me tiennent à coeur, je suppose que ces gens sont nommés au conseil pour offrir un point de vue équilibré, pour conseiller le président et pour analyser les problèmes qui se posent ou qui risquent de se poser. Les fonctions du conseil d'administration ne se bornent pas à prévoir 18 mois d'avance ce qui se passera, mais il a pour tâche sans doute de participer à certaines décisions de gestion.

Monsieur Landry, on découvre aujourd'hui que même la décision d'engager le directeur général n'a pas fait l'objet d'une consultation en bonne et due forme avec le conseil d'administration. En fait, du point de vue juridique, les membres du conseil d'administration ont le droit d'être consultés. C'est ce qu'on nous a dit aujourd'hui. Cela m'intrigue et mes collègues se posent des questions au sujet du contrat. Ils ont le droit d'être renseignés sur le contrat. Pour une raison que j'ignore, il semble qu'il n'y ait pas eu assez de communications, orales ou par écrit, avec les membres du conseil. Si ce que nous avons entendu dire aujourd'hui n'est pas tout à fait juste, j'aimerais que vous m'expliquiez cela.

M. Landry: Monsieur le président, vous avez posé de très bonnes questions. Les membres du conseil d'administration sont des gens fort intelligents, travailleurs, libéraux dans leurs idées. Il n'est pas question qu'ils se soumettent à la volonté du président du conseil ou du directeur général ou de qui que ce soit au CNA.

[Texte]

If you look at the composition of the board, we have the chairman of Air B.C., we have Ron Collister, we have Richard Hatfield, we have Reva Gerstein—names of that ilk. These are not pussy-cats. These are people capable of independent thought. They express their thinking extremely strongly during the board presentations and board decisions on policy.

I must say that I afterwards spoke very briefly to Dr. Gerstein. She said that this kind of a process is really the first time she has ever been subjected to it, and was really not used to it. She found it very difficult to answer the kinds of questions asked of her as a board member. She felt quite uncomfortable. I really felt a little bit sorry for her.

I would like to talk about the director general's appointment. As you recall, when I was named chairman there was no director general. There had not been a director general for a period of about a year preceding my appointment.

There had been a recommendation to the board, made by a selection committee—as you recall, this is public information—that Mr. Clark, in conjunction with Mr. Robin Phillips—this is the selection committee—be recommended to the board, and that this combination be given the responsibility of the governance of the National Arts Centre at the chief executive and artistic level. As you also know, the board turned down that recommendation.

• 1910

The first priority, which my original press conference addressed, was that we had to find a new director general, and I am not one who was going to be caught between the deliberations of a selection committee and the decision of the board. Therefore, I made the whole board the selection committee. We reviewed our candidates and went through long periods of interviews. Every member of the board attended these meetings and the final decision, which was reached at a all-day meeting of second interviews in Montreal, received a ten-to-zero vote and Mr. DesRochers was appointed by the board as director general. So the board of the National Arts Centre was fully implicated in the choice of the director general, because they were the selection committee.

On your third point, with respect to the right to know about the DG's contract, I negotiated that contract and when I did so I informed the board of the essence of the contract and told the board members that, if anyone wanted to see the contract, it was available for their perusal from the secretary of the board. It was that simple.

The Chairman: I will proceed to another particular point of view. If I understand correctly from some of the issues that were raised with Members of Parliament, there is a concern or a disposition that the management team, the tank-roller, is not at all sensitive. When I became the chairman of this committee and people were somewhat critical of my activities, I found that a smile and sensitivity to the interests of people helps, especially when they are artists and performers. As the

[Traduction]

Regardez la liste des membres du conseil: le président de la compagnie Air B.C., Ron Collister, Richard Hatfield, Reva Gerstein, des gens de ce calibre. Ce ne sont pas de moutons, mais des gens capables d'une pensée originale, et aux réunions du conseil, ils expriment leurs opinions avec assurance sur les décisions d'orientation qui y sont prises.

J'ai parlé avec M^{me} Gerstein tout à l'heure. Elle m'a dit que c'était la première fois qu'on lui demandait de se présenter dans ces conditions et qu'elle n'avait vraiment pas l'habitude de ce genre d'exercice. Elle a trouvé très ardu de répondre aux questions qu'on lui a posées à titre de membre du conseil et elle s'est sentie tout à fait mal à l'aise. Je me mets à sa place et je sympathise avec elle.

Je voudrais parler de la nomination du directeur général. Vous vous souviendrez que quand on m'a nommé président du conseil, il n'y avait pas de directeur général. Pendant les 12 mois qui ont précédé ma nomination, il n'y a pas eu de directeur général.

Un comité de sélection avait fait une recommandation au conseil, vous vous en souviendrez parce que cela a été annoncé, et le comité de sélection donc demandait que MM. Clark et Robin Phillips soient retenus par le conseil et qu'on leur confie la responsabilité de gouverner le Centre national des Arts, en leur confiant les postes de directeur administratif et de directeur artistique respectivement. Comme vous le savez, le conseil a rejeté cette recommandation.

Au cours de ma première conférence de presse, j'ai annoncé que la première priorité était de trouver un nouveau directeur général. Je n'ai pas voulu me laisser arrêter par un différend entre un comité de sélection et le conseil d'administration. Par conséquent, le conseil d'administration est devenu le comité de sélection. Nous avons étudié diverses candidatures et nous avons procédé à des entrevues sur une longue période de temps. Chacun des membres du conseil était présent à ces entrevues et la décision à laquelle nous sommes arrivés après une réunion d'une journée où ont eu lieu des entrevues à Montréal, a été adoptée à l'unanimité par le conseil et M. Desrochers a été nommé par le conseil au poste de directeur général. On constate que le conseil d'administration du Centre National des Arts a participé pleinement au choix du directeur général parce qu'il constituait le comité de sélection en l'espèce.

Quant au contrat du directeur général, c'est moi qui l'ai négocié et j'ai informé le conseil d'administration de sa teneur. Je lui ai signalé que si l'un des membres voulait voir ce contrat, il n'avait qu'à s'adresser au secrétaire du conseil. C'était très simple.

Le président: Je passe à autre chose. Si j'ai vu juste dans les questions qui ont été soulevées auprès des députés, on semble s'inquiéter du fait que l'équipe de direction des préposés aux blindés, est tout à fait intransigeante. Quand j'ai été nommé président du Comité, les gens ont un peu critiqué ce que je faisais, et j'ai découvert qu'en souriant, et en compatissant aux préoccupations des gens, les choses devenaient beaucoup plus faciles surtout quand on a affaire à

[Text]

people we have interviewed are all of that profession, obviously. . . One would think that time mellows. Look at me; I mellowed a lot with respect to the arts. But it seems to me that this concern is a criticism.

Are you listening to that criticism? Are you responding to it? Are you trying to be warm and to make that place operate, instead of having the perhaps unfounded but somewhat fair reflection that there is a bit of an icy atmosphere? What are you doing to change that?

Mr. Landry: I will defer the question to the director general, because he is responsible for the senior management, who are all here, and I assume that you are speaking to us collectively.

The Chairman: No, it always ends up with the boss, does it not? Because the boss can change that, can give directions, and is paid a lot of money to give directions to the management. Do you hear that criticism? Do you try to respond to it, or do you keep the tanks rolling?

Mr. DesRochers: I heard that criticism yesterday.

The Chairman: Did you never hear it before?

Mr. DesRochers: I am convinced that if the numerous people who had asked to appear on our behalf had talked to you about the relationship between the National Arts Centre's management and their companies, their activities, and their artists, you would have heard a very different story.

The Chairman: We did hear from people who were all involved in the production of performances and who represented actors and musicians. We heard from those groups. I think they represented all the people you just described. Are you saying that they were giving us some wrong information?

Mr. DesRochers: I am saying that lots of artists and other people who are dealing with the National Arts Centre are very pleased with the atmosphere in which those dealings take place.

An hon. member: I hope so.

The Chairman: We will now move on to Mrs. Finestone for some questions.

Mme Finestone: Je veux commencer en vous disant qu'il ne s'agit pas d'une chasse aux sorcières. Nous sommes ici en tant que parlementaires avec un mandat bien précis: être à l'écoute de ceux qui sont impliqués dans les arts d'interprétation, ce qui inclut le théâtre, la danse, les variétés, la musique. Notre mandat est vraiment très précis. Malheureusement, notre responsabilité a été mise sur les tablettes à cause d'autres pressions que l'on avait. Au cours des cinq dernières années, on a déposé 15 rapports dans lesquels il a été question non seulement des télécommunications, ce qui vous intéresse à cause de votre intérêt dans le HDTV et qui a touché Bell Canada et Téléglobe, qui est devenu Memotec, mais aussi la Loi sur la radiodiffusion. On a abordé toute une série de choses. Du côté culturel, il y a eu notamment les musées. J'essaie de dresser une liste de tout ce que nous avons fait. Il y a eu le statut des artistes, ce qui doit vous intéresser, ainsi que le droit d'auteur.

[Translation]

des artistes. Les gens que nous avons interrogés sont tous des artistes, manifestement. . . On peut supposer que le temps arrange les choses. Prenez mon cas, je me suis passablement adouci en ce qui a trait aux arts. Je vois donc ici une critique.

Écoutez-vous ce que l'on vous dit? Réagissez-vous à ces critiques? Essayez-vous d'être chaleureux pour que les choses aillent rondement au Centre plutôt que de perpétuer cette réputation sans fondement, mais néanmoins réelle, concernant l'atmosphère glaciale qui y règne? Que faites-vous pour modifier les choses?

M. Landry: Je vais demander au directeur général de répondre à cette question parce que c'est lui qui est le supérieur hiérarchique des cadres, qui sont tous ici, et je suppose que votre question s'adresse à la direction en général, n'est-ce pas?

Le président: Non, parce qu'ultimement c'est le patron qui est responsable, n'est-ce pas? Un patron peut modifier les choses, peut donner une orientation à la situation et c'est lui qui reçoit un gros traitement pour diriger les cadres. Êtes-vous conscient de cette critique? Essayez-vous d'y répondre ou continuez-vous de faire avancer le blindé aveuglément?

M. DesRochers: J'ai entendu parler de cette critique hier.

Le président: Et jamais auparavant?

M. DesRochers: Je suis persuadé que si les gens fort nombreux qui ont demandé à comparaître pour nous vous avaient parlé des rapports entre la direction du Centre national des Arts et leurs troupes, leurs activités et les artistes de leurs troupes, vous auriez entendu un autre son de cloche.

Le président: Nous avons entendu le témoignage de gens qui s'occupaient de monter des spectacles et qui représentaient les acteurs et les musiciens. Effectivement, nous avons entendu les gens de ces groupes-là. Je pense que c'est à eux que vous faisiez allusion il y a un instant. Voulez-vous dire qu'ils nous ont mal renseignés?

M. DesRochers: Non, je veux dire que bien des artistes et des gens qui font affaire avec le Centre national des Arts sont très contents de l'atmosphère qui y règne.

Une voix: J'espère bien.

Le président: Je donne maintenant la parole à madame Finestone.

Mrs. Finestone: I would like to say at the outset that this is not a witch hunt. We are here as parliamentarians with a very specific mandate: Listening to those who are involved in performing arts, that is theatre, dance, musicals, and music. Our mandate is very specific. Unfortunately, we have not been able to discharge that specific responsibility until now because of pressing matters. For the past 5 years, we have prepared 15 reports in which we have dealt not only with telecommunications, to which you relate because of your interest in HDTV, but also Bell Canada and Teleglobe, now Memotec, as well as the Broadcasting Act. We have dealt with all kinds of topics, and on the cultural side, we examined the museums. I am trying to refer to everything we have done. There has been the status of the artist, which is related to your area, as well as copyrights.

[Texte]

• 1915

On a fait un travail incessant, mais il reste que le rapport Nielsen en 1986 et le rapport Hendry en 1987, rapports qu'on a lus attentivement, le rapport du vérificateur général et les millions de signatures sur les pétitions qui nous ont été soumises à la Chambre nous indiquent que quelque chose ne tourne pas rond. Je ne pense pas faire erreur en disant cela.

M. DesRochers: Non.

Mme Finestone: Autre chose: je crois que mon collègue, M. Holtmann, a dit quelque chose qui est bien vrai dans la vie.

Yes, to be a leader takes vision, takes direction, takes change. It also takes sensitivity to history, and it also takes sensitivity to what one would almost call "grandfathering" of certain issues.

That being said, there are a couple of things bothering a few of us. I thank you very much for having answered all 46 of our last questions and 10 of the questions before, but then when I hear that you have set up new joint committees. . . and I quote Mr. Landry quite specifically, but my question is addressed to both of you:

New joint committees composed of trustees and senior managers have been established. These special committees allow managers to benefit from the innovative ideas and advice of a board which is able to consider the needs of Canadians and the Canadian performing arts community on a truly national basis, and vice versa.

That is just wonderful—but then I read what you tell us in your report. I have read every report you have issued thoroughly, I can guarantee that.

Then I read, after you outline what the artistic programming and marketing committees should do—and the communications committee, the finance administration committee, the operations committee and the membership committee—and in sum, you end up by saying:

Although the planning policy paper tabled in September 1989 called for operating committees to report to the executive committee, in actual practice the committees report directly to the board.

That is wonderful. I am glad to see that. The final line I think is what really put my colleague over here into a slight question mark: "The committees do not have the authority to contract experts".

Now, sir, I ask you, if you cannot contract experts, then why did you go to the exercise—and waste the paper, and cut the trees, and ruin the forests, and clutter our garbage cans—if you cannot pull in experts to help you make enlightened decisions as to the artistic merit and the structure and functioning of the National Arts Centre? If I am a member of your board, what the heck am I doing there, if I cannot call in someone as an expert to study what you are trying to present to me?

Mr. DesRochers: What you will do, as a member of the committee, is bring a recommendation to the board to go to expert advice, and the board will discuss whether that could be done.

[Traduction]

We have worked constantly. The Nielsen report in 1986, the Hendry report in 1987, which we have read closely, the Auditor General's report and millions of signatures on petitions submitted to the House of Commons, lead us to think that something is wrong. I do not think I am mistaken in saying that.

Mr. DesRochers: No.

Mrs. Finestone: Moreover, I think my colleague, Mr. Holtmann, has made a very good point.

Pour diriger les hommes, il faut une vision, une orientation, un esprit innovateur. Il faut aussi être sensible aux événements passés, mais sans oublier toutefois à ce que l'on pourrait appeler les enjeux des «intérêts acquis».

Cela dit, il y a deux ou trois choses qui nous gênent. Je vous remercie d'avoir répondu aux 46 questions que nous vous avons fait parvenir récemment et aux 10 autres qui les précédaient, mais quand j'entends dire que vous avez créé de nouveaux comités mixtes. . . Et même si je cite les paroles de M. Landry, ma question s'adresse à tous deux:

de nouveaux comités mixtes formés d'administrateurs et de cadres supérieurs ont été créés. Ces comités spéciaux permettent aux cadres de compter sur les bons conseils et les idées nouvelles d'un conseil qui tient compte des besoins des Canadiens et du milieu des arts de la scène d'un point de vue véritablement national, et vice versa.

C'est formidable, mais je me souviens d'avoir lu votre rapport. En effet, je lis chacun de vos rapports en détail, je peux vous l'assurer.

J'ai donc lu dans votre rapport, la description des fonctions des comités, celui du marketing, de la programmation artistique, des communications, de l'administration financière, de l'exploitation, des abonnements et en résumé vous concluez:

Même si le rapport du comité d'orientation déposé en septembre 1989 recommandait que le comité de l'exploitation relève du comité de direction, en pratique, les comités relèvent directement du conseil d'administration.

C'est formidable. Je m'en réjouis. Ensuite, ce qui a donné lieu à un point d'interrogation inscrit dans la marge par le lecteur: «les comités n'ont pas le loisir d'embaucher des experts-conseils».

Si vous ne pouvez pas embaucher des experts sous contrats, pourquoi avoir gaspillé du papier, des arbres, des forêts pour ensuite refuser d'avoir recours aux experts qui vous aideraient à prendre des décisions éclairées quant au mérite artistique, à la structure et au fonctionnement du Centre national des Arts? Si je faisais partie de votre conseil d'administration, je me demanderais ce que j'y fais si on m'empêchait d'avoir recours à un expert pour étudier les propositions qui me sont soumises.

M. DesRochers: A titre de membre du comité, on peut toujours recommander au conseil d'administration de retenir les services d'un expert et c'est le conseil d'administration qui décidera d'accepter la recommandation ou non.

[Text]

Mrs. Finestone: Excuse me, Mr. DesRochers, that is a little bit too bureaucratic for me—

Mr. DesRochers: No.

Mme Finestone: Je regrette. Si vous me donnez une tâche, donnez-moi une tâche claire qui me permette de faire des démarches.

M. DesRochers: On vous donne une tâche. . .

Mme Finestone: Je ne suis pas experte dans tout. Je dois avoir des experts pour m'entourer.

M. DesRochers: Vous avez raison, mais les choix ne sont pas aussi multiples que vous le dites. Les comités se rencontrent lors des rencontres du conseil d'administration. De temps à autre, pour des raisons spécifiques, comme cela a été fait au comité des finances ou au comité de marketing, ils se rencontrent en dehors des réunions du conseil d'administration. C'est généralement la formule suivie.

Ces personnes-là ne consacrent pas des semaines de travail au processus des comités comme vous le faites, parce que vous avez une tâche lourde de tout ce que vous nous avez énuméré tout à l'heure. Ces gens-là viennent constater, analyser et voir de leurs yeux ce qui se passe.

• 1920

Par exemple, un communicateur-journaliste de l'Alberta comme Ron Collister nous dit comment, selon lui, le Centre national des arts devrait établir ses politiques de communications nationales. Quand il fait cela, il nous donne son expertise et son point de vue. Si nous devons aller plus loin et que lui ne peut pas le faire, il dit au conseil d'administration: Je vous recommande de le faire parce que cela en vaut la peine et que c'est un domaine dans lequel on devrait s'impliquer sérieusement.

Je pense que c'est un processus tout à fait louable. Je n'en voudrais pas d'autre, parce que je veux que tous les membres du conseil d'administration participent à toutes les démarches de tous les comités. C'est pour cela qu'on n'embauche pas des experts isolément pour faire une «bêbelle» et ensuite dire au conseil d'administration: Est-ce que vous acceptez ma «bêbelle»? On préfère planifier, et on aime mieux que les membres du conseil participent.

Mme Finestone: Vous avez de belles «bêbelles».

When you are talking about *Phantom of the Opera* and millions of dollars, whether or not it is *rentable* and whether or not you can make the kind of money you anticipate. . . offsetting funds, etc. . . I will not go in to *Phantom* right now. There are things I want to deal with before I or my colleagues even get to it.

Mr. DesRochers, I think it was you who talked about the ongoing financial challenge yesterday. If there is one thing this committee is sensitive to it is that being in the world of art is not exactly a luxury, and we know very well that every one of our art institutions needs money. No one is more sensitive to that than we are. No one hopes more strongly that you are able to get increases.

[Translation]

Mme Finestone: Excusez-moi, monsieur DesRochers, c'est un petit peu trop bureaucratique à mon goût. . .

M. DesRochers: Pas du tout.

Mrs. Finestone: I am sorry. If I am given a job, it has to be clear that I am allowed to seek advice.

Mr. DesRochers: If you are given a job. . .

Mrs. Finestone: I am not an expert in everything. I need to be able to count on expert advice.

Mr. DesRochers: You are right, but the choices are not as many as you say they are. The committees meet when the Board of Trustees meet. From time to time, for specific reasons, as it has happened in the finance and marketing committees, they met outside of the board's meetings. But generally speaking, that is the formula.

Those people do not spend weeks on the work of the committees as you do here, because you have a heavy work load given the list of tasks you described earlier. In the case of the NAC, people want to look at what is going on and reflect upon it.

For example, Ron Collister, a broadcaster in Alberta, tell us how, according to him, the National Arts Centre should define its national communication policies. In doing so, we receive the benefit of his expertise and point of view. If something further is needed and he is unable to help us, he says to the board of trustees: This is my recommendation because it is worthwhile and it is an area in which we should get seriously involved.

I think it is very valuable process. I would not want it otherwise because I want all trustees to participate in the functioning of all committees. This is why we do not hire experts in isolation on an ad hoc basis so that trustees are not confronted with ad hoc solutions. We prefer to plan for the participation of the trustees.

Mrs. Finestone: You are talking about "ad hoc".

Dans le cas du *Fantôme de l'Opéra* et des millions de dollars en cause, déterminer si le projet est rentable ou s'il pourra réaliser les bénéfices anticipés. . . les fonds de compensation, etc. . . Je ne vais pas parler du *Fantôme* tout de suite. Il y a autre chose dont je voudrais parler auparavant et il faut penser aussi à mes collègues.

Je pense que c'est vous, monsieur DesRochers, qui avez parlé de la gageure financière constante. Les membres de notre comité comprennent très bien que le milieu des arts n'est pas cosu et nous savons très bien que toutes nos institutions artistiques ont besoin d'argent. Personne n'est mieux placé que nous pour le savoir. Personne ne souhaite plus que nous que vous obteniez de plus gros budgets.

[Texte]

There is a problem and there is the matter of prioritizing where the government wishes to place its money. I am not commenting pro or con on how this or any other government functions, because none of us have been very kind or overly generous to the National Arts Centre. I cannot comment on why, it is just a reality at the moment.

When Mr. Sharp and Mr. Robertson appeared before this committee they indicated that an offer to do fund-raising on behalf of the orchestra had been presented. They indicated that they got no reaction from Mr. Landry and they said their proposals were going nowhere. Could you tell me why?

Mr. Landry: I would like to deal with fact.

Mrs. Finestone: Are you telling me Mr. Sharp and Gordon Robertson were not dealing with fact?

Mr. Landry: I will tell you the facts of the case. It was either during the labour negotiations or during the strike, I am not sure. Mr. Robertson and Mr. Sharp called me and came to my office, at my invitation, to discuss the impasse and the problems we were having at the National Arts Centre with respect to future funding of a contract that would give our musicians competitive wages with their two peer orchestras, the Montreal Symphony and the Toronto Symphony.

I spent a lot of time talking to them about the financial straits of the National Arts Centre. I thanked them profusely for being the first people I had seen in several weeks who offered to help. I said that if the community could raise \$1 million a year it would go a long way toward alleviating the financial problems we were feeling at that time.

Subsequent to that a letter dated November 2 arrived at my home after I had left for a National Arts Centre board meeting in Montreal. They looked at it and said they were not able to meet \$1 million but in several years they could probably gear it up to about \$300,000 a year. There was a list of conditions with respect to their effort to raise that money.

I replied to that letter. The letter is dated November 13. I did not deliver the letter until after the strike because it contained information that was still under negotiation—the establishment of councils and some other things.

Fact number one: the three individuals who signed that letter—the third was Gordon Fairweather—did receive, and I will give you a copy if you wish, an answer to the letter they addressed to me. They acknowledged that they received it.

• 1925

Subsequent to that we received another letter, dated January 12, 1990. They came back with another proposal, which got into very complex organizational arrangements—separate boards and all that sort of stuff. This was another condition to their doing fund-raising.

Mrs. Finestone: Have you discussed this at all with Mr. Alain Gourd, the deputy minister of the communications department?

[Traduction]

Il y a une difficulté et le gouvernement doit faire des choix budgétaires. Ce que je dis n'est pas une condamnation ou une approbation de la façon dont ce gouvernement ou un autre fonctionne, car aucun n'a été démesurément généreux à l'égard du Centre national des Arts. Je ne discuterai pas des raisons, car il s'agit tout simplement d'une réalité.

Quand MM. Sharp et Robertson ont comparu devant le comité, ils nous ont dit qu'on leur avait offert d'organiser une campagne de financement à l'intention de l'orchestre. Ils ont déclaré que M. Landry n'avait absolument pas réagi et que leur proposition était restée en plan. Pouvez-vous m'expliquer pourquoi?

M. Landry: Je voudrais établir les faits.

Mme Finestone: Voulez-vous dire que M. Sharp et M. Robertson n'ont pas tenu compte des faits?

M. Landry: Permettez-moi de vous dire ce qu'il en est. Cela se passait, je n'en suis pas sûr, pendant les négociations ou pendant la grève. MM. Robertson et Sharp m'ont téléphoné et sont venus à mon bureau, à ma demande, pour discuter de l'impasse et des problèmes qu'éprouvait le Centre national des Arts à financer un contrat qui donnerait aux musiciens de l'orchestre des traitements comparables à ceux que touchent les musiciens de l'Orchestre symphonique de Montréal et de l'Orchestre symphonique de Toronto.

Je leur ai parlé longuement des difficultés financières du Centre national des Arts. Je les ai remerciés infiniment parce que c'était les premiers, en plusieurs semaines de difficultés, à offrir leur aide. Je leur ai dit que s'ils arrivaient à obtenir un million de dollars par année grâce à une campagne, cela aiderait grandement à résoudre les problèmes financiers que nous éprouvions à ce moment-là.

Ensuite, une lettre en date du 2 novembre est arrivée chez moi après une réunion du conseil du Centre national des Arts à Montréal. À la réflexion, ils me disaient qu'ils étaient incapables d'obtenir un million de dollars et qu'après plusieurs années de campagne, ils arriveraient sans doute à réunir 300,000\$ par année. Ils ajoutaient une liste de modalités concernant l'obtention de cet argent.

J'ai répondu à cette lettre. Une lettre datée du 13 novembre. Je ne l'ai pas envoyée avant le règlement de la grève parce qu'elle contenait des renseignements qui faisaient encore l'objet des négociations, l'établissement de conseils, notamment.

Premier fait: les trois personnes qui ont signé cette lettre, Gordon Fairweather étant le troisième, ont reçu une réponse de ma main, et je peux vous indiquer ce que dit cette lettre si vous le souhaitez. Ils ont accusé réception de cette lettre.

Ensuite, nous avons reçu une lettre en date du 12 janvier 1990. Les trois intéressés nous faisaient une autre proposition, qui supposait des modalités d'organisation fort complexes, des conseils séparés, etc. Cela venait s'ajouter aux modalités de la campagne de financement.

Mme Finestone: Avez-vous parlé à Alain Gourd, le sous-ministre des Communications?

[Text]

Mr. Landry: No, I did not. The letter I received at that time was discussed at a board meeting. We were not in a position to respond in writing to that particular letter, because of the complexity of the arrangement they were suggesting, considering the mandate under the act, the position of the National Arts Centre Orchestra, a separate board. . . We just could not get our minds around that.

Instead of replying, we invited Dr. Gerstein to head a meeting. It took place in my office and was an hour or two. It was with Mr. Sharp and Mr. Robertson, I think, but I am not absolutely certain. Two other participants were there—the director general and Moira Johnson, the director of marketing. At that meeting Reva Gerstein outlined why, if those were the conditions attached to the fund-raising activity that was going to take place in two or three years, we were not in a position to consider it at this time.

I replied to the first letter—I will give you a copy of it—and the second letter resulted in a meeting in my office with witnesses of the two I have just mentioned, including those people, and chaired by—

Mrs. Finestone: Thank you for that clarification. Would you be good enough to deposit those letters for us?

Mr. Landry: I would be pleased to do so.

Mrs. Anderson: Christina Lubbock, the president of the National Arts Centre Orchestra Association, was here yesterday. She told the committee that in one of her early conversations with Chairman Landry, he told her that one of the problems with the NACO Association was that there were too many old ladies on the board. As a member of the “blue-rinse set”, I would like to know if you said this or anything like this to describe the members of the National Arts Centre Orchestra Association’s board.

Mr. Landry: I think, Mr. Chairman, that is a very fair question. I do not recall saying it; if I did, I do not deny saying it. I apologize to them if I did, and I think it is a rather indelicate euphemism for the advice I was giving her, that the National Arts Centre Orchestra Association was underperforming and could do a much better job of fund-raising on behalf of the National Arts Centre Orchestra.

Mrs. Anderson: I would like to address the next question to Mr. DesRochers. Mrs. Lubbock also indicated that it took 43 phone calls to make contact with the director general. How do you respond? Does it usually take 43 calls to talk to you?

Mr. DesRochers: That is false.

The Chairman: You had better not run for politics and try that stunt. You would not last one term.

Mr. DesRochers: That is why it is false.

Mrs. Anderson: I have another question relating to the orchestra association. Why has the National Arts Centre Orchestra Association been refused the use of the board room at the centre, for their meetings? They have been using this board room for 20 years.

[Translation]

M. Landry: Non. La lettre que j’ai reçue à ce moment-là a été discutée à une séance du conseil d’administration. Nous ne pouvions pas répondre par écrit à cette lettre étant donné la complexité des modalités proposées, étant donné notre mandat en vertu de la Loi, la situation de l’orchestre du Centre national des Arts, un conseil distinct. . . Nous n’arrivions pas à déchiffrer tout cela.

Au lieu de répondre, nous avons demandé à M^{me} Gerstein de présider une séance qui a eu lieu dans mon bureau et qui a duré une ou deux heures. M^{me} Shaw et M^{me} Robertson étaient présents, je crois, mais je n’en suis pas absolument sûr. Deux autres personnes y ont participé, le directeur général et Moira Johnson, directeur du marketing. A cette réunion, Reva Gerstein a expliqué pourquoi nous ne pouvions pas retenir la proposition, à cause des conditions dont s’assortissait la campagne de financement qui devait avoir lieu sur deux ou trois ans.

J’ai répondu à la première lettre, et je peux vous en donner copie, et la deuxième a donné lieu à une réunion dans mon bureau, avec les deux personnes que je viens de nommer, y compris les intéressés, présidée par. . .

Mme Finestone: Merci d’avoir apporté cette précision. Pourriez-vous déposer copies de ces lettres?

M. Landry: Volontiers.

Mme Anderson: Christina Lubbock, présidente de l’Association de l’orchestre du Centre national des Arts est venue témoigner hier. Elle nous a dit que dans une des premières conversations qu’elle avait eues avec M. Landry, il lui avait affirmé que les problèmes avec l’Association de l’orchestre du Centre national des arts tenaient au fait que trop de vieilles femmes siégeaient à son conseil. Etant donné qu’il s’agit de mes contemporaines, je voudrais savoir si vous avez vraiment dit cela ou quelque chose d’approchant pour décrire les membres du conseil de l’Association de l’orchestre du Centre national des Arts.

M. Landry: La question est de bonne guerre. Je ne me souviens pas d’avoir dit cela. Si je l’ai dit, je ne le nie pas. Je présente mes excuses aux intéressées si j’ai effectivement dit cela et je pense que j’ai eu recours à un euphémisme malheureux pour leur transmettre mon opinion, à savoir que l’Association de l’orchestre du Centre national des Arts ne fait pas du bon travail et pourrait travailler davantage à trouver des fonds au profit de l’orchestre.

Mme Anderson: Ma question s’adresse maintenant à M. DesRochers. M^{me} Lubbock m’a dit qu’il lui avait fallu donner 43 coups de téléphone pour joindre le directeur général. Qu’avez-vous à répondre à cela? Est-ce habituel?

M. DesRochers: C’est faux.

Le président: Si jamais vous avez l’intention de faire de la politique, ce truc ne marchera pas et vous ne ferez pas long feu.

M. DesRochers: Puisque je vous dis que c’est faux.

Mme Anderson: Je voudrais vous poser une autre question concernant l’Association de l’orchestre. Pourquoi l’Association s’est-elle vu refuser l’usage de la salle du conseil au Centre national des Arts pour ses réunions? Elle s’en est servi pendant 20 ans.

[Texte]

Mr. DesRochers: The association has been offered a place to meet in the National Arts Centre any time they want. The only difference is that on the door leading to the corridor of the management, it says, as it has been saying forever, "Personnel Only".

I want you to compare facts with any other centre of the nature of the National Arts Centre and you will see that our security system is dismal. What we have is less than the minimum compared to any other centre of our kind. It is that simple. If you want to know how effective it is, some people at some point had to call in the police because a surveillance camera was stolen. That was before my time, but that is how good the security was at the National Arts Centre.

• 1930

The Chairman: But I think Mrs. Anderson—

Mr. DesRochers: It is a matter of responsibility to say that you have to look after it.

The Chairman: —has pointed something out: these people are your best friends. They are volunteers. You should give them a security check or a little card. Then you would not have that problem. Does that not seem logical—or is it too logical a way of dealing with it?

Mr. DesRochers: No, it is a matter of the definition of "public area". There are many other areas in the centre where these meetings can take place. There is no problem at all, none whatsoever.

The Chairman: You see, Mr. DesRochers, that is again a hard line. You are still on top of the tank. There is an element of humanness here. These people are volunteers. As Mrs. Anderson said—and it is a very good question—they have to feel as comfortable as the person on the stage.

Mr. DesRochers: You are right. Let us talk about it. When we took that measure, we sent a notice to all of the groups and associations that had used that room, including NACO. That did not create a problem.

A few months went by, a few meetings took place, and there was still no indication that it created a problem. Then, whoops, suddenly there is a letter saying that they have been kicked out of the boardroom, it is terrible, they cannot work at the National Arts Centre.

That is not so. It did not create a problem when it happened. A few months went by, a few meetings took place, and then—oh, there must have been a reason. Then there was a problem.

Mrs. Anderson: Did you have any communication between NACO and yourself, sort of keeping a little running account of how often you were able to say hello and to find out what they were doing, and how they were doing it?

Mr. DesRochers: We had meetings with NACO and their representatives on a few occasions. One of these—and both the chairman and I were put through the process on separate occasions—was a nice friendly meeting of aggression

[Traduction]

M. DesRochers: Nous mettons à la disposition de l'Association un endroit au Centre national des Arts pour ses réunions. A la porte du couloir qui mène au bureau de l'administration, on peut lire, depuis toujours, «réservé au personnel».

Je voudrais vous décrire la situation au Centre national des Arts et vous pourrez la comparer avec un autre centre du même genre pour constater que notre système de sécurité est déplorable. Nous avons moins que le minimum comparativement à d'autres centres du même genre. C'est aussi simple que cela. Pour vous montrer à quel point c'est grave, on a dû faire appel à la police parce qu'une caméra de surveillance avait été volée. C'était avant que j'arrive, mais voilà l'efficacité de la sécurité au Centre national des Arts.

Le président: Madame Anderson...

M. DesRochers: C'est exercer ses responsabilités que de dire qu'il faut examiner cette situation.

Le président: ...a fait valoir un point intéressant: ces gens sont vos meilleurs alliés. Ils sont bénévoles. Vous devriez leur donner une cote de sécurité ou une petite carte. Vous n'auriez plus de problèmes. Ne serait-ce pas une solution logique—peut-être trop logique?

M. DesRochers: Tout tient à la définition de «endroit public». Il y a beaucoup d'autres endroits à l'intérieur du Centre où ces réunions peuvent avoir lieu. Il n'y a pas de problème au départ.

Le président: Vous vous montrez encore une fois rigide, monsieur DesRochers. Vous faites preuve d'autorité. Il ne faut pas oublier l'aspect humain dans cette situation. Ces gens sont des bénévoles. Comme M^{me} Anderson l'a fait remarquer—fort judicieusement, d'ailleurs—ils doivent se sentir aussi à l'aise que les exécutants.

M. DesRochers: Vous avez raison. Examinons ce qui s'est passé. Lorsque nous avons pris cette mesure, nous avons envoyé des avis à tous les groupes et à toutes les associations qui avaient l'habitude d'utiliser cette salle, y compris l'OCNA. Il ne semblait pas y avoir de problème à ce moment-là.

Quelques mois se sont écoulés, quelques réunions ont eu lieu, toujours sans difficulté. Puis tout à coup, il y a une lettre soutenant que ces gens avaient été mis à la porte de la salle du conseil; c'était affreux, ils ne pouvaient plus travailler au Centre national des Arts.

Telle n'a cependant pas été la situation. Il n'y a pas eu de problème au départ. Des mois se sont écoulés, des réunions ont eu lieu ailleurs, puis—il a dû y avoir une raison. Puis, on a crié au désastre.

Mme Anderson: Avez-vous été en communication avec l'OCNA, pour essayer de voir comment elle se comportait et pour saluer ses membres?

M. DesRochers: Nous avons eu des rencontres avec l'OCNA et ses représentants à quelques reprises. À une occasion—le président et moi nous sommes prêtés à cet exercice séparément—nous avons gentiment invité les gens à

[Text]

so that they could have their licks at us. That was fine. But you only get one of those, at least in my book. It took place and they had their fun. When I walked out of that meeting, I said I would not go through that process again. Is that being insensitive on my part?

Mrs. Finestone: Mr. DesRochers, to have taken 43 telephone calls to be in touch with you to have some exchange in that—

Mr. DesRochers: That is not so.

Mrs. Finestone: You are saying not so—

Mr. DesRochers: That is not so.

Mrs. Finestone: So there is a difference of view. Maybe it is 23 phone calls.

Mr. DesRochers: I asked my secretary to go back to the telephone logging. That is why I told you that it is not true.

The Chairman: I do not want to get into a debate. I think I will move over to . . . I am taking your position a little bit. I think there is some debate here.

Mrs. Gaffney: There are three areas I would like to explore. If you would give me the opportunity to explore one at a time, I would appreciate it. First, Mr. Landry, Mr. DesRochers, I welcome you here.

I would like to comment on your approach to negative comments that we might have heard here yesterday. Of course, we have had months of negative comments in the paper. I think the chairman alluded to this. As politicians, when we hear negative comments from our constituents within our ridings, boy, do we move quickly to talk to those people to try to dispel their fears or try to find out what we are doing wrong or if there is a misunderstanding. That is the first thing we would move quickly on. But you people have had months to move quickly on the misunderstanding that appears to be happening at the National Arts Centre.

The first line of questioning is your relationship with the National Arts Centre Orchestra. Because of the status of the orchestra, and the fact, according to the act, that resident companies must be given priority over touring companies, do you really believe you are giving 100% effort to the survival of the orchestra?

This gets back to the bad press we have been hearing, the position of the orchestra and the choice of the new music director. Do you really believe you are doing everything you could possibly be doing in the best interest of the orchestra? As an example, did you meet with the orchestra committee to discuss the tour of 1992 prior to signing the *Phantom of the Opera* deal?

Mr. DesRochers: We met with the NACO council, the committee set up in the context of signing the agreement after the strike. We met with that committee. We had asked members of the committee to look at options, musicians to look at options with the management side as to what could be possible. We broke the meeting on that. We said fine, we are going. What we got as a reply was the same night a letter to the all the members, trustees, members of the board, saying they did not want to even consider options. It was not that we did not offer; we offered, but the reply was they did not even want to consider options. That is in writing. That is the reply we got.

[Translation]

nous faire part de leurs récriminations. C'était très bien, mais une fois seulement, du moins pour moi. Ils en ont profité pour se défouler. Lorsque je suis sorti de la réunion, cependant, j'ai dit que je n'entendais plus me prêter à cet exercice. Était-ce un manque de sensibilité de ma part?

Mme Finestone: Monsieur DesRochers, le fait qu'il ait fallu 43 appels téléphoniques pour réussir à discuter avec vous. . .

M. DesRochers: Ce n'est pas exact.

Mme Finestone: Vous dites que les choses ne se sont pas déroulées de cette façon. . .

M. DesRochers: Non.

M. Finestone: Les versions ne concordent pas à cet égard. Il y a peut-être eu 23 appels.

M. DesRochers: J'ai demandé à ma secrétaire de vérifier le relevé de mes appels téléphoniques. C'est la raison pour laquelle je vous ai dit que votre remarque n'était pas exacte.

Le président: Je ne voudrais pas que nous nous engagions dans un débat. Je vais passer. . . je suis un peu de votre avis. Je pense que les choses commencent à dégénérer.

M. Gaffney: J'aimerais examiner trois points avec vous. J'aimerais le faire un point à la fois, si vous le permettez. D'abord, je vous souhaite la bienvenue, monsieur Landry et monsieur DesRochers.

Je commencerais par votre réaction face aux commentaires négatifs que nous avons pu entendre ici hier. Sans compter évidemment les commentaires négatifs dont les journaux ont fait état pendant des mois. Je pense que le président l'a noté un peu plus tôt. En tant que politiques, lorsque nous faisons l'objet de critiques dans nos circonscriptions, nous réagissons très rapidement pour essayer de résoudre le problème ou le malentendu. Vous, vous avez eu des mois pour réagir rapidement à la suite du malentendu qui est survenu au CNA.

Ma première question a trait à vos rapports avec l'orchestre du Centre national des Arts. Compte tenu du statut de l'orchestre et du fait que de par la loi, les troupes à demeure doivent avoir la priorité sur les troupes en tournée, croyez-vous faire un réel effort pour assurer sa survie?

Cette question est reliée à la mauvaise publicité que nous avons entendue, à la situation de l'orchestre et au choix d'un nouveau directeur musical. Croyez-vous vraiment que tout ce que vous faites est dans le meilleur intérêt de l'orchestre? Par exemple, avez-vous rencontré le comité de l'orchestre pour discuter de la tournée de 1992 avant de signer le contrat pour le *Fantôme de l'Opéra*?

M. DesRochers: Nous avons rencontré le conseil de l'OCNA, le comité établi à la suite de la signature de la convention et de la grève. Nous avons demandé aux membres du comité, aux musiciens d'examiner les options avec l'administration afin de voir ce qu'il était possible de réaliser. Nous nous sommes quittés sur cette note. Le soir même, nous avons eu une réponse sous forme de lettre adressée à tous les membres et administrateurs indiquant que le comité ne voulait même pas examiner les options. Nous avons offert de discuter des options avec le comité, mais celui-ci nous indiquait dans une lettre qu'il refusait de le faire.

[Texte]

● 1935

Mrs. Gaffney: How is the National Arts Centre Orchestra going to get their point across to the board if their artistic directors are not allowed to attend board meetings? How do they get their information there? How is the board informed on artistic matters? Why are there no artistic positions at the management level?

For example, take a conductor of the National Arts Centre Orchestra. Is he not considered upper management, for goodness sakes? No offence to your HDTV executive director who is hired under a one-year contract to explore an idea that is away out there somewhere, but how can you give this person or his task more importance than the conductor of the National Arts Centre Orchestra?

Mr. DesRochers: It is not a matter of importance. I would like to mention to you—

A voice: Lines of authority.

Mr. DesRochers: —that Mario Bernardi, when he was music director at the National Arts Centres for eleven years or so, attended three board meetings—May 8, 1974, July 20, 1975—that is a long time for communications in between meetings—and January 30, 1980. That was it.

Mrs. Gaffney: You just said let us not live yesterday, let us live today; and I am living today. I am asking you why today.

Mr. DesRochers: What I am saying is that we have not considered making changes to that policy yet—three times in eleven years.

Mrs. Gaffney: Would you not say that this is probably one of the major problems you are facing with regard to understanding the orchestra today?

Mr. DesRochers: I do not—

Mrs. Gaffney: It is because you do not have any artistic input to your board.

Mr. DesRochers: I do not think so. There is artistic input at the board. There is a producer of music at the board. Mind you, it is not a matter of saying that the position is less important. I think it is a matter of saying do we want two heads in each division so that there is conflict, and then the director general can play arbitrator and have his way. I just do not want that.

Besides, it does not matter what the relationship is between those two, a producer and an artistic director, if they do not work, they do not work. The relationship—the little boxes and the line reporting will not make it work. There is no other consideration for that. If Robert Lepage reports to the producer of theatre, and he is one of the greatest minds in theatre in this country, bar none—he did not make a big fuss about it, and he did not think it was irrational, unreasonable. He said yes, I can see the way the structure is set; it is fine with me. I guarantee you we have a terrific theatre season, and we are going to have many more. It can work.

[Traduction]

Mme Gaffney: Comment l'orchestre du Centre national des Arts peut-il faire valoir son point de vue auprès du conseil d'administration si ses directeurs artistiques ne sont pas autorisés à assister aux réunions? Comment peuvent-ils informer le conseil sur les questions artistiques? Pourquoi n'y a-t-il pas deux postes de directeur artistique au niveau de l'administration?

Prenez le chef de l'orchestre du Centre national des Arts. Ne mérite-t-il pas de faire partie de la haute direction? Je n'en veux pas à votre directeur exécutif de la télévision à haute définition, qui a un contrat d'un an pour examiner une idée pour l'instant bien abstraite, mais comment pouvez-vous donner à cette personne ou à son poste plus d'importance qu'au chef de l'orchestre du Centre national des Arts?

M. DesRochers: Ce n'est pas une question d'importance. Je vous souligne. . .

Une voix: De hiérarchie.

M. DesRochers: . . . que M. Mario Bernardi, pendant les 11 ans où il a occupé le poste de directeur musical du Centre national des Arts, n'a assisté qu'à trois réunions du conseil d'administration—le 8 mai 1974, le 20 juillet 1975—notez le délai qui s'est écoulé entre les réunions—et le 30 janvier 1980.

Mme Gaffney: Vous venez de dire vous-même qu'il faut oublier le passé, et vivre dans le présent. Je vous pose une question au sujet du présent.

M. DesRochers: Ce que je dis, c'est que nous n'avons pas encore envisagé de modifier cette politique—trois fois en 11 ans.

Mme Gaffney: N'êtes-vous pas prêt à admettre que c'est probablement l'un des principaux problèmes auquel vous êtes confrontés avec l'orchestre actuellement?

M. DesRochers: Je ne. . .

Mme Gaffney: Vous n'avez personne pour défendre le point de vue artistique à l'intérieur de votre conseil.

M. DesRochers: Je ne pense pas. Le point de vue artistique est exprimé au conseil. Il y a un producteur des événements musicaux. Ce n'est pas qu'un poste est plus important que l'autre. Il faut tout simplement éviter qu'il y ait deux chefs à la tête de chaque division. À ce moment-là, s'il y a un conflit, c'est le directeur général qui est appelé à jouer le rôle d'arbitre et à trancher. Je n'y tiens pas du tout.

Par ailleurs, peu importe les rapports hiérarchiques entre ces deux personnes, le producteur et le directeur artistique; s'ils ne s'entendent pas, c'est fini. Les rapports hiérarchiques ne sont pas la clé du succès. D'autres considérations entrent en ligne de compte. M. Robert Lepage doit rendre compte au producteur du théâtre, et il est sans conteste l'un des plus grands hommes de théâtre au pays—il n'en fait pas toute une affaire, il ne prétend pas que ce soit irrationnel ou déraisonnable. Il comprend la façon dont le système fonctionne, il l'accepte. Nous avons une extraordinaire saison théâtrale et nous allons continuer dans la même voie.

[Text]

Mrs. Finestone: To pick up on what my colleague was asking you, Mr. DesRochers, this National Arts Centre has a history. You cared to pick on some information that has added to our knowledge of the relationship between Mr. Bernardi and the board of directors. There may have been a different structure—I do not know. Quite frankly, I am not particularly interested in going back to the history back then.

What I am interested in is a development of a sense of trust and a sense of compassion, and the sense of concern that has been—I think you might agree with this—somewhat destroyed in the negotiations, which were not of the most cordial nature throughout the entire period.

• 1940

It is one of the requests that is not seen. I do not see where you can find this as a detrimental request. It is one of the ways, perhaps *une action plus chaleureuse* that in the hiring of a new artistic director and in collaboration with the music director and certainly from all of the talents and the background of the music director you have presently, hopefully there would be a very good symbiosis between the two of them. They would work well together and would go to the board together.

In that way you would start to develop some trust and some credibility not only about saying nice things about the orchestra but also doing what would make them feel comfortable. Sometimes what is on an organogram, as you pointed out, is not always the most important. Perception is just as important as reality. I would strongly suggest you might want to take this to your board for reconsideration as you move along and look at the interest of this community and the interest demonstrated by national writers across this land in the well-being of the National Arts Centre, not just its orchestra, but all of it, and how you disseminate these works across the land.

As you well pointed out, Canada had an incredible growth and pride in its productions and has very good talent to display. In light of the fact that you say there is not enough money at the centre, what can you tell us about your lobbying efforts to get more money?

Mr. DesRochers: Before I do, I first want to tell you that the words you just said are very touching to me. Yes, there is no doubt I want a better relationship. This is no fun. Obviously this is not pleasant. When I came to the Arts Centre in 1988 the context I had to deal with was not funny, either. What happened is easy to understand. Forever at the National Arts Centre the position had been and was with the previous board, as an answer to the Hendry report I mentioned, that the orchestra was one unit and not to touch it, and everything else, well, too bad.

When I came in, we said that is a very difficult context indeed, but we cannot have all of the other disciplines share the load of the seven years of zero growth and give it to one discipline. We do not want to be a one-discipline centre. As difficult as that was for the orchestra, we knew this. Of course, it does not make for the best relationship in the world.

[Translation]

Mme Finestone: Pour continuer dans la même veine que ma collègue, monsieur DesRochers, le Centre national des Arts a toute une histoire. Vous avez choisi de nous parler des rapports qui ont existé entre M. Bernardi et le conseil d'administration à une époque. Les choses étaient peut-être différentes à ce moment-là. En ce qui me concerne, cela ne m'intéresse pas particulièrement de remonter aussi loin en arrière.

Ce qui me préoccupe davantage, c'est le sentiment de confiance et de compassion qui doit exister au Centre et qui a été—je pense que vous en conviendrez—quelque peu miné à la suite des dernières négociations qui ont été loin d'être cordiales.

C'est une demande qui n'apparaît nulle part. Et c'est une demande qui ne peut pas être considérée comme préjudiciable. Elle vise simplement une action plus chaleureuse entre le nouveau directeur artistique qui doit être embauché et le directeur musical actuel avec tous ses talents et son expérience. Il doit exister une symbiose entre les deux. Ils doivent travailler ensemble et faire front commun au conseil.

Et c'est ainsi que vous pouvez essayer de rétablir le climat de confiance et de crédibilité. Il ne s'agit pas seulement de faire des compliments au sujet de l'orchestre, mais aussi de s'assurer qu'ils se sentent à l'aise. Comme vous l'avez dit, ce n'est pas toujours l'organigramme qui est le plus important. La perception est aussi importante que la réalité. Je vous incite fortement à présenter de nouveau cette demande à votre conseil afin que vous puissiez tenir compte des intérêts de cette communauté et des intérêts exprimés par la presse nationale vis-à-vis du bien-être du Centre national des Arts tout entier, non pas seulement de son orchestre, compte tenu de votre rôle qui consiste également à diffuser ces oeuvres dans tout le pays.

Comme vous l'avez indiqué à juste titre, le Canada a raison d'être fier de ses nombreuses productions et de la qualité des talents qu'il a à offrir. Comme vous vous plaignez du manque de fonds pour le Centre, que pouvez-vous nous dire du démarchage que vous effectuez pour remédier à la situation?

M. DesRochers: Avant de répondre directement à votre question, je voudrais vous dire à quel point vos paroles me touchent. Il ne fait aucun doute que je cherche à améliorer les rapports. La situation que je vis est loin d'être plaisante. Lorsque je suis arrivé au Centre des Arts en 1988, la situation n'était déjà pas rose. Le conseil du Centre national des Arts a toujours eu pour politique, en réponse au rapport Hendry dont j'ai parlé, que l'orchestre est intouchable, au détriment de tout le reste.

À mon arrivée, nous avons décidé que nous ne pouvions pas travailler de cette façon, que nous ne pouvions pas demander à toutes les autres disciplines de faire les frais d'une croissance nulle du budget pendant sept ans. Nous ne voulions pas devenir un centre unidisciplinaire. Nous savions que la pilule allait être difficile à avaler pour l'orchestre. Bien entendu, cela n'a pas facilité nos rapports avec l'orchestre.

[Texte]

If the money had been there, there is no question the money would be given. But if the money means we close down in-house production for theatre at the National Arts Centre and cripple our co-production capabilities, we just said no.

Mrs. Finestone: Mr. DesRochers, as a member of this subcommittee, what I am trying to say to you is to go back to your management team, go back to the board of directors, and rediscuss what is a cankerous sore that is festering and do something about it. We are here to listen. We are here to ensure all the different disciplines get fair hearing.

We feel strongly that the electronic highway has to be examined and that you must put pressure. . . And do not think we are not going to ask Radio-Canada and CBC. We intend to. Do not think I am not hoping. . . As I said to Mrs. Zemans, when is it time you start to sit down, all of you who are being fed from the public purse. I should not say that, but I will put it on record.

You are being supplemented by my tax dollars, your tax dollars, and darn it all, we have to use every cent of public money in the most efficient and effective way. Windows of opportunity like that need to be explored. I am not objecting to this at all. I am objecting to the fact that you did not put HDTV in your annual report, so we do not know if you spent any money on it or not. We do not know where the orchestra stands. We do know some inaccurate information was given to us with respect to the expenses on the boutique and the fact that you did not have a losing year, you had a profit-making year, not a high profit, but that is another matter.

• 1945

I would like to know something from you. If you need more money, how can you on the one hand close down the boutique, put up a new sign, open up a new VIP lounge and turn down Madam Lubbock, whose group does raise money? They money may not suit you as being enough, but maybe you should be helping them raise more money and target how they should raise their money, rather than closing the door and saying once is enough, thank you, bang, and you will not come back. This is not to me the way you win friends and people. Maybe it is your management style, but I do not think this is going to do what you need to have done, if you want to stay on and realize the dreams you have put forward.

Tell me, how did you get the answer and who did you go to to terminate the lease for the bookstore, set up a new VIP lounge and put in a new sign? By the way, thank you very much: you finally lit it up last night. We are all thrilled.

Mr. DesRochers: It was six weeks ago.

Mrs. Finestone: I guess we just noticed it.

Mr. DesRochers: The delays were not because the people in major repairs in the building are too stupid to know that lights at night can help you see things, but because we wanted a Canadian company to do the manufacturing of

[Traduction]

Si nous avons eu les fonds nécessaires, nous les aurions consentis. Cependant, il était impensable de mettre fin à nos productions théâtrales internes ou de paralyser nos moyens de coproduction.

Mme Finestone: M. DesRochers, ce que je vous demande, en tant que membre de ce comité, c'est de retourner auprès de vos administrateurs, auprès de votre conseil d'administration et de rediscuter de cette plaie qui vous ronge afin de prendre les mesures qui s'imposent. En ce qui nous concerne, nous voulons écouter tout le monde. Nous voulons nous assurer que toutes les disciplines soit traitées de façon juste.

Il faut utiliser l'autoroute électronique et exercer des pressions. . . Ne croyez pas que nous n'allons pas faire les mêmes demandes auprès du réseau français et du réseau anglais de Radio-Canada. Ne croyez pas que je n'ai pas l'intention. . . Comme je l'ai indiqué à M^{me} Zemans, il est temps d'examiner la situation de tous les organismes comme le vôtre qui vivent aux dépens des deniers publics. Je ne devrais peut-être pas parler de cette façon, mais je tiens à le dire publiquement.

Ce sont nos dollars qui vous font vivre, et nous devons nous assurer que chaque cent est utilisée de façon de la façon la plus efficace possible. Les chances qui se présentent doivent être exploitées. Je n'ai rien contre. Je déplore seulement que la question de la télévision à haute définition n'a pas été mentionnée dans votre rapport annuel. Nous ne savons pas si vous avez dépensé de l'argent à cet égard. Nous ne savons pas non plus où en est l'orchestre. Ce que nous avons, par ailleurs, c'est que nous avons reçu une information erronée sur les dépenses de la boutique; vous n'avez pas subi de perte à ce niveau, vous avez réalisé des profits, même s'ils ont été faibles, mais c'est une autre question.

Il y a une chose que j'aimerais savoir. Si vous avez besoin d'argent, comment pouvez-vous fermer la boutique, faire installer une nouvelle affiche, ouvrir un nouveau salon d'honneur et tourner le dos à M^{me} Lubbock, dont le groupe essaie de recueillir des fonds pour vous? Ce n'est peut-être pas suffisant pour vous, mais vous devriez l'aider à faire mieux plutôt que de l'éconduire. La façon dont vous vous comportez ne va pas vous faire beaucoup d'amis. C'est peut-être votre style de gestion, mais il ne va pas vous permettre d'atteindre vos objectifs et de réaliser vos rêves.

Dites-moi, comment avez-vous obtenu la réponse et à qui vous êtes-vous adressé pour mettre fin au bail de la librairie, ouvrir un nouveau salon d'honneur et faire installer une nouvelle affiche? Soit dit en passant, merci beaucoup; vous l'avez finalement allumée hier. Nous en sommes tous ravis.

M. DesRochers: Nous l'avons fait il y a six semaines.

Mme Finestone: Nous venons seulement de le remarquer.

M. DesRochers: Le retard n'est pas dû à l'incompétence des entrepreneurs, ils ne sont pas trop stupides pour savoir que la lumière permet de mieux voir la nuit, mais au fait que nous tenions à ce que soit une compagnie canadienne qui

[Text]

those two pieces of equipment, and there was delay. We could have had it from an American or a Japanese company within the week we built that tower. Instead, we said for 20 years it was not there, and for 10 years people have been screaming to get one, so we can wait another eight weeks for the lighting to have a Canadian product. I am not shy on that decision.

Mrs. Finestone: I am glad you are not shy on that decision, because my husband used to be in the outdoor advertising business. I have some knowledge of the field.

The Chairman: Did he buy it from your husband?

Mrs. Finestone: No, he did not. My husband has just retired. Anyway, I am going to ask him why it took so long. Why, do you want me to be in conflict? Thanks a bunch!

The Chairman: You never know.

Mrs. Finestone: Why was that space for the old bookstore terminated as a revenue-producing space prior to your knowing what you were going to do with it?

Mr. DesRochers: It had lost money for four consecutive years. When you talk about the boutique making money, you have to also understand it is with no cost allocation whatsoever. Now, why a VIP lounge? Simple; it was because we need it. Every one of this kind of centre has one—

Mrs. Finestone: Excuse me, you need a VIP lounge? I want you to be quite specific about why you need that VIP lounge. I did not see Mrs. Lubbock or anybody else being invited.

Mr. DesRochers: It is quite simple. When you have guests at performances, you entertain them at the intermission and you do not stand in the lobby with 300 people standing around. In our business, that is normal; you know it and I know it.

The difference here is the following. In the good old days, you used the Salon because you had big crowds. In our bad present days, they are smaller—much, much smaller. We rent the Salon and we provide catering services to the tune of \$60,000 a year profit. I think it is a very good decision; I like it.

Mrs. Finestone: All right. Did your board approve the expenditure of this sign or did it go to one of your administrative committees? How did that decision take place?

Mr. DesRochers: It is approved in the budget, and the board approves the budgets.

Mrs. Finestone: Does the board do a line-by-line assessment of the budget?

Mr. DesRochers: Yes.

Mrs. Finestone: With explanations?

Mr. DesRochers: Yes.

Mrs. Finestone: I see. They did not notice that you forgot to put the orchestra in there.

Mr. DesRochers: No.

Mrs. Finestone: Why did they not?

[Translation]

fabrique les deux pièces nécessaires. Si nous avons fait appel à une compagnie américaine ou japonaise, nous aurions pu avoir les pièces dans la semaine qui a suivi la construction de la tour. Il n'y avait pas eu d'affiche pendant 20 ans, les gens en réclamaient une depuis 10 ans, le fait d'attendre huit semaines supplémentaires pour un produit canadien ne constituait pas un inconvéniement majeur. Je ne regrette pas cette décision.

Mme Finestone: Je vous appuie, parce que mon mari a déjà travaillé dans le domaine de la publicité extérieure. Je sais donc de quoi il s'agit.

Le président: A-t-il acheté son affiche à votre mari?

Mme Finestone: Non. Mon mari vient de prendre sa retraite. Je vais certainement lui demander pourquoi il a fallu autant de temps. Vous voulez que je me retrouve en conflit d'intérêts? Merci beaucoup!

Le président: On ne sait jamais.

Mme Finestone: Pourquoi avez-vous mis fin au bail de la librairie, qui produisait des revenus, avant de savoir ce que vous vouliez faire de cet espace?

M. DesRochers: Elle avait subi des pertes pendant quatre ans d'affilée. Vous dites que le magasin faisait de l'argent, mais c'est parce qu'elle n'assumait pas de coûts. Maintenant, pourquoi le salon d'honneur? C'est simple, nous en avons besoin. Tous les centres de ce genre en ont un. . .

Mme Finestone: Vous avez besoin d'un salon d'honneur, dites-vous? Je voudrais savoir exactement pourquoi. Je n'ai jamais eu connaissance que M^{me} Lubbock ou quelqu'un d'autre y ait été invité.

M. DesRochers: La raison est fort simple. Lorsque vous avez des invités à des représentations, vous les recevez à l'entracte, mais pas dans le grand hall avec 300 autres personnes. C'est ainsi que les choses se passent dans notre milieu; vous le savez aussi bien que moi.

La différence est la suivante. Dans le bon vieux temps, on utilisait le salon parce que le public était nombreux. Maintenant, l'auditoire est beaucoup plus faible. Nous préférons louer le salon avec des services de traiteur; nous réussissons à faire des profits de 60,000\$ par an de cette façon. Je suis également parfaitement d'accord avec cette décision.

Mme Finestone: Très bien. Est-ce votre conseil qui approuve la dépense pour l'affiche ou est-ce que c'est l'un de vos comités administratifs? Comment la décision a-t-elle été prise?

M. DesRochers: La dépense entre dans le budget et le budget est approuvé par le conseil.

Mme Finestone: Le conseil examine-t-il chaque poste de dépense qui figure dans votre budget?

M. DesRochers: Oui.

Mme Finestone: Avec des explications?

M. DesRochers: Oui.

Mme Finestone: Je vois. Le conseil ne s'est pas aperçu que vous ne parliez pas de l'orchestre dans votre rapport.

M. DesRochers: Non.

Mme Finestone: Pourquoi?

[Texte]

Mr. DesRochers: We did not forget to put the orchestra in it. We took out all of the disciplines. I am very glad you raised that point—a very, very, very good point.

Mrs. Finestone: We ask lots of questions.

Mr. DesRochers: A very good point: you took the orchestra out. Oh, my! We did not.

Mrs. Finestone: What did you do with it?

Mr. DesRochers: All the disciplines were taken out. Why? It is simple. Of the cost-cutting measures that we took, one was that the annual report is no big deal. It does not make the best-seller list any time in the year; it has never made it. We went to the legal requirements of the annual report and we said we will meet the legal requirements no more. We cut \$26,000 expenses in publishing the annual report. We kept a chronological list of events, so you know every single performance that took place at the National Arts Centre, except for the pictures, the glossies and the nice texts about how great we are. That is all.

Mrs. Finestone: If Mr. Holtmann, the chairman of this committee, and the members of this committee want to know what the costs and what the revenues were from the theatre, from dance, from the orchestra, from the boutique or from HDTV, we can get a breakdown on each one of those things, but we do not have that in the schedule at the moment. Is that what you are saying?

• 1950

Mr. DesRochers: Yes.

Mrs. Finestone: We can ask for that if you were appearing?

Mr. DesRochers: Yes.

Mrs. Finestone: Fine. I am asking for it, please, including a list of attendance of the members of the board over the last two years.

Mr. DesRochers: Sure.

Mrs. Finestone: Thank you.

Mr. Landry: I have a clarification, Mr. Chairman. Was that attendance at board meetings?

Mrs. Finestone: Yes, sir.

Mr. Landry: Thank you.

The Chairman: I am glad I heard an indication from Mr. DesRochers that he was very interested in saving some money and therefore put out the very minimum requirement with regard to an annual report. I tell you, that leaves a very negative taste in people's mouths. We are Members of Parliament. We have to look at money, and some detail is of assistance to us. When you give the very minimum, you almost give the impression that you are trying to hide something. I only point that out. I am sure it was not intended. You are going to furnish the committee with some of the detailed breakdown, and that is important. It does not totally have to be audited, I suspect, but I am sure that is how these conclusions came.

[Traduction]

M. DesRochers: Ce n'est pas que nous avons oublié l'orchestre. Nous ne parlons pas des autres disciplines non plus. Je suis très heureux que vous ayez abordé ce point—il est excellent.

Mme Finestone: Nous posons beaucoup de questions ici.

M. DesRochers: Eh bien, figurez-vous que nous n'avons pas oublié l'orchestre.

Mme Finestone: Que s'est-il passé?

M. DesRochers: Les autres disciplines ne sont pas mentionnées non plus. Pourquoi? La raison en est fort simple. En réfléchissant à la façon de réduire nos dépenses, nous nous sommes dits que notre rapport annuel n'avait pas une si grande diffusion. Il ne faisait pas la liste des best-seller. Nous avons donc décidé de nous en tenir à nos obligations juridiques concernant notre rapport annuel. Nous avons ainsi pu réduire nos dépenses de 26,000\$. Nous avons une liste chronologique de toutes les représentations qui ont été données au Centre national des Arts; sauf que nous n'avons pas de photo sur papier glacé, sauf que nous n'avons pas de texte louangeant nos efforts.

Mme Finestone: Et si M. Holtmann, le président du comité, ainsi que les membres du comité veulent savoir quels sont les coûts et les revenus pour le théâtre, la danse, l'orchestre, la boutique ou la télévision à haute définition, ils peuvent obtenir les chiffres, mais ceux-ci ne figurent pas au tableau pour l'instant. C'est bien ce que vous dites?

M. DesRochers: Oui.

Mme Finestone: Nous pouvons demander ces chiffres si vous comparez?

M. DesRochers: Oui.

Mme Finestone: Très bien. Je les demande, s'il vous plaît, avec la liste des présences aux réunions du conseil d'administration au cours des deux dernières années.

M. DesRochers: Ce sera fait.

Mme Finestone: Merci.

M. Landry: Je voudrais être sûr, monsieur le président. Vous avez bien dit les présences aux réunions du conseil d'administration?

Mme Finestone: Oui.

M. Landry: Très bien.

Le président: Heureusement que M. Desrochers a expliqué que s'il a produit un rapport annuel minimum, c'est parce qu'il voulait réduire ses coûts. Parce qu'une telle façon de procéder peut donner une mauvaise impression. En tant que députés, nous devons essayer de voir comment l'argent est dépensé; à ce titre, il nous faut quelques détails. Si vous nous fournissez le simple minimum, nous pouvons avoir l'impression que vous essayez de nous cacher quelque chose. Je suis sûr que ce n'était pas votre intention en l'occurrence. Vous allez quand même fournir au comité une ventilation de certains de ces chiffres, même si le tout n'a probablement pas à être vérifié.

[Text]

Mrs. Finestone: The Auditor General will get it.

The Chairman: Yes. If I am not going to ask you that question, maybe the Auditor General is, because he will say that you should spend an extra \$25,000 on a report and do not build a sign. Who knows what he will say?

Mr. DesRochers: The Auditor General's review has been done. The comments are very laudatory, and we are very pleased about it.

The Chairman: All right. We will be looking forward to that.

I am going to move on to another area of interest that I think this committee has. It was touched on briefly, and I think you were here this afternoon in the public session. It is with respect to getting the involvement of the corporate sector with regard to activities of the National Arts Centre Orchestra and promoting it. You have with you some very talented people, and we do not deny that you have very capable people.

Mr. Mills was before us. I know Mr. Mills's background. He did in Winnipeg what I suspect you hired him to do for you, but maybe you have not turned him loose yet. I mean this sincerely. There is no other arts organization in Canada that can operate without volunteers. Do you know what advice I would give to you? I would pin a rose on the lapel of every volunteer who walks into the place. Maybe you should hire the ones who come the most, because these people are sincerely interested in what you do. Certainly I think that point was made yesterday. Even the National Arts Centre cannot operate with this community of Ottawa actively involved. I do not know if there is a feeling over there that they just get in your way. I would think that certainly is not the case, because when I went down to the National Arts Centre to a performance—

Mrs. Gaffney: You could not find the front door?

The Chairman: There was a problem. Maybe a sign as to how to get into the darn place would help.

Mrs. Finestone: Just put a big flower, a yellow daffodil, and we will all come in peace.

The Chairman: Getting into the place was quite a challenge for me the first time I came to Ottawa. That is okay.

I think the point is, however, that you have people who are prepared to move. There is a consensus, I am sure. Just ask the community to get involved in a corporate way too. You have talked about looking forward, but I think you are going to have to show some action in this direction. You do not need too many more board meetings. You do not need any decision-makers and experts. You are getting them right from this table, and we have heard it in the last few days.

It seems like the logical direction. I do not know how it is going to turn over, but I think a lot of people would like to be asked in a nice way to come onboard and be part of the team, or whatever the case may be. I only point out that this committee has heard that kind of testimony, and I think you ought to seriously pay attention to it. I think it would be the most helpful thing if we want to develop that trust again.

[Translation]

Mme Finestone: Le Vérificateur général s'en chargera.

Le président: Le Vérificateur général voudra en effet peut-être savoir pourquoi vous n'avez pas dépensé 25,000\$ de plus pour votre rapport annuel plutôt que de construire une affiche.

M. DesRochers: L'examen par le Vérificateur général a déjà eu lieu. Il n'a eu que des compliments à nous faire et nous en sommes très fiers.

Le président: Très bien. Nous attendrons de recevoir les renseignements que nous vous avons demandés.

Je vais passer à un autre sujet qui intéresse le comité. Il en a été question brièvement cet après-midi lors de la séance publique; je pense que vous y étiez. Il s'agit de la participation des compagnies privées aux activités de l'Orchestre du Centre national des arts et à sa promotion. Vous avez chez vous des gens qui ont beaucoup de talent et nous en sommes très conscients.

M. Mills a comparu devant nous. Il se trouve que je connais assez bien ses antécédents. Il a réussi à faire à Winnipeg ce que vous voulez qu'il fasse ici, je suppose, sauf que vous ne lui avez peut-être pas donné toute la liberté d'agir dont il a besoin. Je vous le dis en toute franchise. Il n'y a pas d'organisation artistique au Canada qui peut fonctionner sans bénévoles. Vous voulez savoir quel est mon conseil à cet égard? Epinglez une rose à la boutonnière de tous les bénévoles qui se présentent chez vous. Prenez à votre service les gens qui vont vous voir le plus souvent, parce que ce sont ceux qui sont le plus intéressés. Nous l'avons entendu hier. Même le Centre national des arts ne peut pas se passer de la participation active de la communauté d'Ottawa. Je ne sais pas si quelqu'un chez vous pense que les bénévoles sont une nuisance. Ils ne le sont certainement pas. Lorsque je suis allé au CNA pour un spectacle. . .

Mme Gaffney: Vous n'avez pas pu trouver l'entrée principale?

Le président: C'est un problème. Il faudrait peut-être une affiche pour indiquer par où entrer.

Mme Finestone: Placez une grosse fleur, une grosse jonquille jaune au-dessus de l'entrée.

Le président: La première fois que je suis venu à Ottawa et au Centre, j'ai eu beaucoup de mal à m'y retrouver. C'est vrai.

Ce que je veux dire, cependant, c'est que vous avez des gens qui sont prêts à travailler pour vous. Servez-vous en, et n'oubliez pas les compagnies non plus. Vous avez dit que vous vous tourniez vers l'avenir, mais vous devez faire quelque chose de concret maintenant. Vous n'avez pas nécessairement besoin d'un plus grand nombre de réunions du conseil. Vous n'avez pas besoin de l'aide de décideurs et d'experts. Vous avez ici toute l'aide qu'il vous faut; c'est ce que nous avons entendu au cours des derniers jours.

Je ne sais pas comment vous allez y arriver, mais la chose logique à faire est de demander poliment aux gens de faire partie de l'équipe et de se joindre à votre effort. Le comité a entendu de nombreux témoignages à cet égard; je pense que vous devez les écouter. Il conviendrait de rétablir le sentiment de confiance qui a déjà existé.

[Texte]

Darn it all, if you have a board member or a director who is lazy, put them in charge. What is wrong with that idea? That is how these other places operate. I think Mr. Mills will tell you, from his experience in Winnipeg, that you have to have community involvement to make it work.

Mrs. Gaffney: I am going to go back to the music director. You have a search committee, you are searching for a music director for the centre, and we have already established that the music director is not in the upper management level of your organizational chart. Are you making it abundantly clear to any prospective music director that he will not be considered as upper management at the National Arts Centre?

• 1955

Mr. DesRochers: There have not yet been negotiations at that level, but when we do sit down to negotiate specific conditions that will certainly be discussed.

The alternative is to have two heads in a department, and if they do not agree the director general decides. For me it is easier to have two heads because I can have my way. Every time there is a difference of opinion I will decide. But that is not what I want.

Mrs. Gaffney: What if those two heads put their heads together and worked as a team?

Mr. DesRochers: That would be terrific.

Mrs. Gaffney: They might end up as a team, if we are lucky.

Mr. DesRochers: That is the purpose, that would be terrific.

Mrs. Gaffney: What if that team of two people decide they want to use the music director as the upper management person? How would you deal with that?

Mr. DesRochers: I do not know. Senior management would have to consider what the necessity is, what the results would be and what the impact would be. Senior management and the board will tell you that I have never been adverse to looking at new venue, idea or initiative.

Mrs. Gaffney: Do you have any potential candidates for the position of music director right now?

Mr. DesRochers: Yes.

Mrs. Gaffney: Have you interviewed anyone?

Mr. DesRochers: We have met a few.

Mrs. Gaffney: Are these candidates given a trial run with the orchestra? How do you choose them?

Mr. DesRochers: There is a lot of expertise on that committee. There are two representatives, two musicians from the orchestra. We have two of the most respected people in the management of classical music in the country in the persons of Zubin Mehta and Walter Humburger. They have attended and listened to concerts and they have followed these musicians and conductors. They know them well. But we have not been on an eight-week trek to see the world and find out if there are any conductors out there.

[Traduction]

Si vous avez un membre du conseil ou un administrateur qui ne fait rien, donnez-lui des responsabilités. Pourquoi pas? C'est ce qu'il faut faire dans ce genre d'organisation. M. Mills vous dira, en se fondant sur son expérience à Winnipeg, que vous devez faire participer la collectivité.

Mme Gaffney: Je reviens à la question du directeur musical. Vous avez un comité de recherche, vous êtes à la recherche d'un directeur musical pour le Centre, mais vous avez déjà décidé qu'il ne doit pas faire partie de votre haute direction. Indiquez-vous clairement aux candidats possibles qu'ils ne sont pas appelés à faire partie de la haute direction du Centre national des Arts?

M. DesRochers: Nous n'avons pas encore atteint cette étape, mais lorsque nous serons appelés à négocier les conditions spécifiques d'emploi, nous en discuterons certainement.

La seule autre solution possible est d'avoir deux chefs pour une même division, auquel cas le directeur général doit trancher s'il survient un problème entre les deux. Pour moi, c'est plus facile de cette façon. Je peux avoir le vote prépondérant en cas de désaccord. Ce n'est cependant pas ce que je souhaite.

Mme Gaffney: Mais est-ce que les deux chefs ne peuvent pas également s'entendre et travailler en équipe?

M. DesRochers: Ce serait merveilleux.

Mme Gaffney: C'est ce qui pourrait se produire avec un peu de chance.

M. DesRochers: Je le souhaite de tout coeur.

Mme Gaffney: Que se passe-t-il si, ensemble, ils décident que c'est le directeur musical qui doit faire partie de la haute direction?

M. DesRochers: Je ne sais pas. La haute direction tiendrait compte des besoins, des résultats escomptés et de l'impact possible. En tout cas, la haute direction et le conseil d'administration peuvent vous dire que je n'ai jamais été réfractaire aux nouvelles orientations, aux nouvelles idées ou aux nouvelles mesures.

Mme Gaffney: Avez-vous des candidats possibles actuellement pour le poste de directeur musical?

M. DesRochers: Oui.

Mme Gaffney: Avez-vous accordé des entrevues?

M. DesRochers: Quelques-unes.

Mme Gaffney: Ces candidats doivent-ils être présentés à l'orchestre à titre d'essai? Comment entendez-vous les choisir?

M. DesRochers: Le comité de recherche est très compétent. Il compte deux représentants, deux musiciens de l'orchestre. Nous pouvons compter sur les deux personnages les plus respectés dans le domaine de la musique classique au pays en Zubin Mehta et Walter Humburger. Ils ont écouté les musiciens, les chefs d'orchestre et ont suivi leurs activités. Ils les connaissent tous. Nous n'avons quand même pas décidé de faire un voyage de huit semaines autour du monde afin d'essayer de dénicher des chefs d'orchestre peu connus.

[Text]

We knew where the potential was and who was interested. These people made the contacts and we came to a short list very quickly. Mind you, we could have used the long route and gone to Europe with a group of five for a few weeks, but we did not.

Mrs. Gaffney: Is anyone from the orchestra or are any friends of orchestra members on the search committee?

Mr. DesRochers: Yes, we have two musicians from the orchestra and Gordon Robertson on the search committee.

Mrs. Gaffney: Have any of them submitted any names?

Mr. DesRochers: Certainly.

Mrs. Gaffney: So they are being considered along with everyone else.

Mr. DesRochers: The same list was considered by all committee members and all candidates were accepted or not accepted after discussions in the full committee.

Mrs. Gaffney: Mr. DesRochers, this is a question that I really do not like to ask. You have stated categorically that you are in full support of the orchestra, that you want to remain in the National Arts Centre and that you want to have good relations with the orchestra, yet people have reported that you personally told them that when you first arrived at the National Arts Centre you felt the orchestra was not a very good one.

Mr. DesRochers: That is unsubstantiated.

Mrs. Gaffney: Unsubstantiated? Is it not true?

Mr. DesRochers: No.

Mrs. Gaffney: It is not true?

Mr. DesRochers: No.

Mrs. Gaffney: You love the orchestra?

Mr. DesRochers: I sure do. I did not miss a concert in the first year I was at the NAC. I missed three concerts because I was out of town, but when I was in town I attended every single concert. If you do that just for posturing and you do not like music and you do not like the orchestra, it is a bit stiff to take.

Mrs. Gaffney: I am delighted to hear you say that, Mr. DesRochers, I really am. As I mentioned yesterday, I come from this region and I think everybody in this region should have a passion for the National Arts Centre. We are so fortunate and so lucky to have it here, but it is not our centre, it is Canada's centre. If we do not express how much we love the centre and what happens there, we are destroying something very precious.

• 2000

Mr. DesRochers: You are absolutely right. Why do you think we have put so much emphasis on the top priority in answering the concerns expressed in the Hendry report about the national mandate? Here we are, sitting in the National

[Translation]

Nous savions d'avance qui était candidat et qui était intéressé. Des contacts ont été établis et une liste restreinte a été dressée rapidement. Nous aurions pu utiliser le processus long et, en groupe de cinq, aller nous balader en Europe pendant quelques semaines. Nous en avons décidé autrement.

Mme Gaffney: Y a-t-il des musiciens de l'orchestre ou des amis de l'orchestre au sein du comité de recherche?

M. DesRochers: Oui, il y a deux musiciens de l'orchestre, plus M. Gordon Robertson.

Mme Gaffney: Ont-ils proposé des noms?

M. DesRochers: Certainement.

Mme Gaffney: Ils reçoivent la même attention que les autres.

M. DesRochers: La même liste a été soumise à tous les membres du comité et tous les candidats ont été acceptés ou rejetés après discussion en comité plénier.

Mme Gaffney: Monsieur DesRochers, je n'aime pas beaucoup vous poser cette question. Vous avez déclaré votre appui sans réserve à l'orchestre, vous avez indiqué que vous vouliez rester au Centre national des Arts et que vous entendiez maintenir de bonnes relations avec l'orchestre, mais certaines personnes ont révélé que vous leur aviez dit personnellement, à votre arrivée au Centre national des Arts, que vous trouviez l'orchestre mauvais.

M. DesRochers: C'est une accusation non fondée.

Mme Gaffney: Non fondée? Fausse?

M. DesRochers: Parfaitement.

Mme Gaffney: Fausse?

M. DesRochers: Oui.

Mme Gaffney: Vous aimez l'orchestre?

M. DesRochers: Certainement. Je n'ai pas raté un concert la première année après ma nomination au CNA. En tout, j'en ai raté trois parce que j'étais à l'extérieur de la ville, mais lorsque je suis ici, j'assiste à chaque concert. Pour quelqu'un qui ne serait pas sincère, qui n'aimerait pas la musique ou l'orchestre, ce serait difficile à supporter.

Mme Gaffney: Je suis très heureuse de vous entendre parler de la sorte, monsieur DesRochers. Comme je l'ai indiqué hier, je suis moi-même de cette région et je pense que tout le monde ici devrait se passionner pour le Centre national des Arts. Nous avons la bonne fortune de l'avoir chez nous, mais il ne nous appartient pas, il appartient au Canada. Il reste que si nous n'exprimons pas notre attachement pour le centre et tout ce qu'il produit, nous risquons de détruire quelque chose de très précieux.

M. DesRochers: Vous avez tout à fait raison. Pourquoi pensez-vous que nous insistons tant sur la priorité principale pour répondre aux préoccupations exprimées dans le rapport Hendry à propos du mandat national? À mon arrivée, nous

[Texte]

Arts Centre, when I come in, in the sixth year of zero growth, trying to convince ourselves we should keep doing what we are doing and not answering the concerns Canada has expressed, as so eloquently put in the Hendry report? That is why. It is because we believe. It is because we like the National Arts Centre too. We want it to succeed and we want it to be relevant across Canada.

If we ask people in Moncton now how relevant the National Arts Centre is for them, we know what they are going to tell us. Until that changes, we will have a hard time thinking our future is much brighter. That is why we are working so hard in that direction. And the orchestra has a major role to play in that. But first you have to want to.

Mrs. Gaffney: My second question I do not like to ask, but I am going to ask anyway. In the 46 questions we asked, or whatever it was, then you responded to our questions. . . The question was how many people have left the National Arts Centre in the last two years, and your response to our questions was "two". We know, we have direct knowledge, there are substantially more people than two. We are talking not about the lower positions at the National Arts Centre. How many resignations have there been since let us say June 1988?

Mr. DesRochers: In answering that question we were speaking about senior management. The two changes in senior management were Linda Oglov and Joanne Morrow. That is it.

Recently—and again to tell you how open and clear my management is—two other positions have been eliminated from senior management because of downsizing at the National Arts Centre and because we have to cut back \$1.5 million in this year's budget. That I am going to do with senior management next week.

So we downsized in senior management by eliminating two positions, one in variety, which will be assumed by Jack Udeshkin, who is the producer of dance and special events, and one in marketing and communications, which will be assumed by Moira Johnson. The structure under Moira will stay as two services but one head. That is downsizing. We could have done that after these hearings and said no more than two, but no, I had to make that change before we went to the budget cuts, because the downsizing starts at the top.

The Chairman: I would like to proceed with one question I really do not feel comfortable asking either. I have felt comfortable with everyone so far. I am not going to discuss the salary you get, because I believe if you pay peanuts you get monkeys; and I believe you are well paid. I believe you are very well paid, and I do not think the issue is the salary. And Mr. Landry is too. But there is something that has always bothered me here. People in your positions. . . I see, and I know, you must have a hell of a big expense account. Taking people out to dine every day—not every day, but quite often—is part of your job. But does it always have to be at the very top of some of the most expensive places in town? I do not have that privilege.

[Traduction]

nous retrouvons au Centre National des Arts, avec une croissance zéro pour la sixième année consécutive, en train d'essayer de nous convaincre que nous devrions continuer de faire ce que nous faisons sans répondre aux préoccupations que le Canada a exprimées et qui sont présentées avec tant d'éloquence dans le rapport Hendry? Voilà pourquoi. C'est à cause de notre foi. C'est parce que nous aimons le Centre National des Arts, nous aussi. Nous voulons sa réussite et nous voulons qu'il ait un rôle à jouer dans l'ensemble du Canada.

Si on demande aux habitants de Moncton ce que le Centre National des Arts signifie pour eux, nous savons ce qu'ils nous diront. Tant que cela ne change pas, nous aurons du mal à voir notre avenir sous un jour plus radieux. C'est pourquoi nous faisons tant d'efforts en ce sens et l'orchestre a un rôle important à jouer à cet égard. Mais d'abord il faut le vouloir.

Mme Gaffney: Ma deuxième question ne me plaît pas, mais je vais la poser quand même. Dans les 46 questions que nous avons posées, ou je ne sais plus combien, vous avez alors répondu. . . La question portait sur le nombre de gens qui ont quitté le Centre National des Arts ces deux dernières années, et vous avez répondu «deux». Nous savons, de source directe, qu'il y en a beaucoup plus que deux. Nous ne parlons pas des postes subalternes au CNA. Combien de démissions y a-t-il eues depuis, disons, juin 1988?

M. DesRochers: Dans notre réponse, nous parlions de la haute direction. Les deux changements dans la haute direction ont été Linda Oglov et Joanne Morrow. C'est tout.

Ces derniers temps—c'est là encore pour vous montrer la transparence de la gestion—deux autres postes ont été supprimés à la haute direction à cause de la diminution des effectifs du Centre National des Arts et parce que nous avons dû réduire le budget de cette année de 1,5 million de dollars. C'est ce que je vais faire avec la haute direction la semaine prochaine.

Nous avons donc diminué le nombre de cadres supérieurs en éliminant deux postes, dans les variétés, dont les fonctions seront reprises par Jack Udeshkin, producteur de la danse et des événements spéciaux, et un en marketing et communication, dont les tâches seront assumées par Moira Johnson. Il s'agira, dans ces derniers cas, de deux services relevant d'un seul chef. C'est cela, la compression d'effectifs. On aurait pu le faire après les audiences et dire «pas plus de deux» mais non, je devais apporter ces changements avant de passer aux compressions budgétaires parce que le dégraissage commence par le haut.

Le président: Je voudrais passer à une question qui me gêne un peu. Jusqu'à présent, je n'ai pas hésité à les poser. Je ne veux pas parler du traitement que vous recevez, car je pense qu'il faut être prêt à payer si on veut de la qualité et je crois que vous êtes bien payé. Je crois que vous êtes très bien payé, mais le problème n'est pas celui du traitement. C'est la même chose pour monsieur Landry. Mais il y a quelque chose qui me gêne depuis toujours. Les gens qui occupent un poste comme le vôtre. . . Je constate, et je sais que vous devez avoir d'énormes frais de représentation. Emmener des gens dîner tous les jours, pas tous les jours, mais très souvent, cela fait partie de votre travail. Mais faut-il toujours que ce soit dans les meilleurs endroits, parmi les plus chers de la ville? Je n'ai pas ce privilège.

[Text]

I am not talking about you or Mr. Landry specifically, but I would not mind seeing what each one of you spend on the expense account and have that included—because we are talking money, we are talking government money to carry on the National Arts Centre. Maybe I have the wrong feeling about this, but it is not just the National Arts Centre. Every person in charge of a national institution here has a pretty damned big expense account. Maybe if we cut that in half we would have a little more money for the performing artists. Maybe we should stop. . .

Listen, on the CBC we have taken Watson and Veilleux and said look, you guys are too fat up there; you are spending too much money. And in fact they agreed. They agreed they were too fat and cut back. They are going to take off about 500 PYs. I do not think that can be applicable in the same way, but I am wondering if we have not got out of hand with. . . And you, sir, invited me to dinner once at the Rideau Club. It is not a cheap place to go. You have to have a membership there. And you can go coast to coast. I suppose that is a bit of your job, but I am a little concerned that some of this is too much.

I do not have the figures. I do not know if you want to share with us today how much you spend on entertainment, and so on. Maybe you should not, but I think it is an important consideration.

• 2005

Mr. Landry: I think that is a fair comment. I will let Yvon talk about himself.

You were my guest at the Rideau Club, and I paid for it. I have not submitted an expense account, except for trips to Montreal, for two years. My honorarium, which is \$350 a year, I do not take; I send it to the bursary fund of the National Theatre School for deserving students.

The Chairman: That is very commendable, but how do we know? I go up there, and I do not know that. Other people see us. . . We do not know. I owe you one—dinner, that is.

Mr. Landry: I will take you up on that.

The Chairman: I go to Ralph's.

It is awfully expensive over at the National Arts Centre, in the restaurant. It is not a cheap place, and I am amazed at how full it is. It is a little ritzy for my blood, even for a beer; a beer is \$4.50.

Mr. Landry: It turns out to be good. I agree with you. I hope it is not too expensive. When we start losing clients, we will know. There has been a turn-around in excess of \$500,000 in its profits in the last two years.

The Chairman: Do you want to comment on your expense account?

Mr. DesRochers: Yes. The director of finance—I will not give the precise figures, and I will make a comment after it—will tell you that in real dollars, I spent, in the first two years of my tenure at the National Arts Centre, less than half of what Mr. MacSween spent in 1982. That is my statement.

[Translation]

Je ne parle pas directement de vous ou de monsieur Landry, mais il ne me déplaierait pas de savoir ce que chacun d'entre vous dépense en frais de représentation et de voir cela inclus. . . car nous parlons d'argent, nous parlons de deniers publics consacrés au fonctionnement du Centre national des Arts. Je me trompe peut-être, mais cela ne se limite pas au CNA. Tous les responsables des organismes nationaux ont des frais de représentation impressionnants. Peut-être que si on les coupait de moitié, on aurait un peu plus d'argent pour les artistes. Peut-être pourrait-on arrêter. . .

Écoutez, pour Radio-Canada, nous nous sommes adressés à Watson et à Veilleux et nous leur avons dit qu'ils exagéraient, qu'ils dépensaient trop d'argent. En fait, ils en sont convenus, ils ont reconnu qu'ils exagéraient et ils ont fait un dégraissage. Ils ont supprimé environ 500 années-personnes. Je ne pense pas que l'on puisse appliquer cela de la même façon, mais je me demande si on ne s'est pas laissé déborder par. . . Vous-même, monsieur, m'avez invité à dîner, une fois au Rideau Club. Ce n'est pas un endroit bon marché. Il faut être membre. Et vous pouvez aller d'un bout à l'autre du pays. Je suppose que cela fait un peu partie de votre travail, mais je me demande si cela ne va pas trop loin.

Je n'ai pas les chiffres en main. Je ne sais pas si vous voulez nous révéler aujourd'hui combien vous consacrez à ces dépenses de représentation, etc. Peut-être ne devriez-vous pas le faire, mais cela me paraît important.

M. Landry: Je pense que c'est une observation très juste. Je laisserai Yvon parler de sa propre situation.

Je vous ai invité au Rideau Club et j'ai payé moi-même. Je n'ai présenté aucune note de frais depuis deux ans, à part pour des voyages à Montréal. Mes honoraires, de 350\$ par an, je ne les encaisse pas, mais je les envoie à l'École nationale de théâtre pour ses bourses en faveur des étudiants méritants.

Le président: C'est très louable, mais qu'en savons-nous? Je vais là-bas et je n'en sais rien. D'autres gens nous voient. . . nous n'en savons rien. Je vous en dois un, un repas, je veux dire.

M. Landry: Je n'oublierai pas votre offre.

Le président: Je vais chez Ralph.

C'est extrêmement cher au Centre national des Arts, au restaurant. Ce n'est pas un endroit bon marché et je suis stupéfait de voir combien la salle est pleine. C'est un peu trop bien pour moi, même pour une bière; le prix d'une bière est 4,50\$.

M. Landry: Il se trouve que c'est bien, mais je suis d'accord avec vous. J'espère que ce n'est pas trop cher. Nous le saurons si nous commençons à perdre des clients. Depuis deux ans, les profits ont connu un redressement de 500,000\$.

Le président: Voulez-vous nous parler de vos frais de représentation?

M. DesRochers: Oui. Le directeur des Finances—je ne vous donnerai pas les chiffres exacts et je ferai un commentaire là-dessus ensuite—vous dira que, en dollars réels, j'ai dépensé, dans les deux premières années de mon mandat au Centre national des Arts, moins de la moitié de ce que M. MacSween avait dépensé en 1982. Voilà les faits.

[Texte]

Now, what you also have to consider. . . And the statement I want to make is that obligations come with this type of position. There are times when I would rather be somewhere else, quite frankly. There is an obligation that you have to respect, and you do. When you are on a command performance you go, and that is it.

The Chairman: It is not a corny question. The reason I ask is people from across Canada do tend to think those guys cut their own tickets—cut their own ribbons—and they wine and dine themselves. It is nice to know that sometimes there are responsible people.

Mr. DesRochers: The abusers are not here.

Mrs. Anderson: I understand that the secretary of the corporation is no longer there. Is that correct?

Mr. DesRochers: That position was when the secretary of the corporation meant a resident lawyer. No, we do not have a resident lawyer.

Mrs. Anderson: Who carries on the functions formerly handled by that person?

Mr. DesRochers: An outside firm.

Mrs. Anderson: Who looks after the communications, then, between the board. . . ?

Mr. DesRochers: That is still done by my office.

Mrs. Anderson: Has it always been done by your office?

Mr. DesRochers: That is the paperwork, the minutes, the documents you send out, and everything else that has to do with the business of being a trustee.

It is not a "secretary of the corporation", because that term refers to a lawyer, being an in-house lawyer. We have secretaries working for the board, but not a secretary for the corporation. There are considerable savings there too.

Mrs. Anderson: Mr. Landry, I understood there are a variety of people in this town. . . that you do not think the NACO is very good. We heard consistently yesterday, from people who are capable of such judgment, that it is the finest of its kind in North America, and perhaps in the world. We have heard this from conductors and people elsewhere. Would you elaborate on why you do not feel this is the case?

Mr. Landry: I agree with the comment that you made about their assessment. I have said in writing, I have said publicly, that I think this is an excellent orchestra. What I would like to see is it become an outstanding orchestra, and with the calibre of these people and good musical direction at the top, that is where it is going to be. It is one of the very best there is, not only in Canada but in the world.

Mrs. Finestone: I am going to end up, when I conclude these questions on the *Phantom of the Opera* procedure, with a general question you might want to think of. I would like to know why there is so much discontent out there, and what you are going to do about it.

[Traduction]

Par ailleurs, il faut aussi prendre en considération . . . et ce que je veux dire, c'est que ce genre de poste entraîne certaines obligations. Très franchement, j'aimerais bien parfois être ailleurs. Il y a des obligations à respecter, et on le fait. Quand on doit jouer un certain rôle, on n'a pas le choix.

Le président: Ce n'est pas une question ridicule. Si je vous demande cela, c'est que, dans l'ensemble du Canada, certains ont tendance à penser que ces gens-là arrangent les choses à leur manière, à leur profit et qu'ils s'offrent les meilleurs plats et les meilleurs vins. Il est bon de se rendre compte qu'il y a aussi parfois des gens responsables.

M. DesRochers: Ceux qui abusent du système ne sont pas ici.

Mme Anderson: Je crois que le secrétaire de la société n'est plus là, n'est-ce pas?

M. DesRochers: Ce poste existait lorsque le secrétaire de la société signifiait compter un avocat à demeure. Ce n'est plus le cas maintenant.

Mme Anderson: Qui s'acquitte des tâches qu'exécutait cette personne auparavant?

M. DesRochers: Une entreprise de l'extérieur.

Mme Anderson: Qui s'occupe alors des communications entre le conseil d'administration. . . ?

M. DesRochers: C'est encore mon bureau.

Mme Anderson: Est-ce toujours votre bureau qui s'en est occupé?

M. DesRochers: C'est la paperasse, les procès-verbaux, les documents à envoyer et tout ce qui touche aux activités des membres du conseil d'administration.

Ce n'est pas un «secrétaire de la société», parce que cette expression désigne un avocat faisant partie de notre personnel. Il y a des secrétaires qui travaillent pour le conseil, mais plus de secrétaire de la société. Cela aussi permet d'importantes économies.

Mme Anderson: Monsieur Landry, il me semble que, d'après divers habitants de cette ville, vous ne pensez pas que l'OCNA est bon. Hier, des personnes capables de se prononcer en la matière nous ont répété que c'était le meilleur de son genre en Amérique du Nord et peut-être dans le monde. Des chefs d'orchestre et d'autres gens nous l'ont dit ailleurs. Pouvez-vous nous préciser pourquoi vous pensez que cela n'est pas vrai?

M. Landry: Je suis d'accord avec ce que vous avez dit quant à leur évaluation. J'ai dit par écrit, j'ai dit publiquement que, selon moi, il s'agit d'un excellent orchestre. J'aimerais en fait qu'il devienne un orchestre extraordinaire et, vu le calibre de ces musiciens et sous une bonne direction musicale, c'est ce qui va se passer. C'est un des meilleurs qui existe, non seulement au Canada, mais dans le monde.

Mme Finestone: Quand j'aurai terminé mes questions sur la situation du «Fantôme de l'Opéra», je finirai par une question générale à laquelle vous pourriez réfléchir. J'aimerais savoir pourquoi il y a tant de mécontents et ce que vous allez faire pour y remédier.

[Text]

• 2010

Before I get to that, Mr. DesRochers, I understand that you presented the board—I went over this with Dr. Gerstein—with a proposal to bring *Phantom* to the National Arts Centre, and the proposal was withdrawn or was voted against. Which one—withdrawn or voted against? Was it because the board said no? We also understand that the chairman voted with the majority that said no. Could you tell me accurately what happened, and then how come you announced 16 days later that you were going ahead?

Mr. Landry: Would you mind, Mr. Chairman, if I answered that question?

The Chairman: By all means.

Mr. Landry: I will not be able to name names—I have the minutes of the meeting—because I have not cleared this with the members of the board, nor the members of the staff—

Mrs. Finestone: Do you want an in camera session? We will empty the room.

Mr. Landry: No. I think you will get the gist of what happened. That is not the point I was making.

The minutes of the board meeting of February 13-14, item 2, called *Phantom of the Opera*—Discussion regarding the possibility of having *Phantom of the Opera* in March-April 1991, including set assembly, which was going to be, I think, a total of, Andis, seven weeks? Is Andis still in the room?

A voice: That is correct.

Mr. Landry: Seven weeks. The centre believes this outstanding show would generate activity and much needed revenue for the National Arts Centre. On the other hand, the orchestra council strongly opposed that possibility because it would involve rescheduling of too many mid-season concerts.

A trustee said that they found that it was a very tempting opportunity, but the NAC had to be sensitive to the orchestra. The centre needed to reinforce its commitment to the orchestra and subscribers. Consequently, scheduling *Phantom* at the centre on such short notice, with an unexpected orchestra season disruption, could be detrimental to the corporate image of the NAC.

Another board member mentioned that the NAC has to work hard to be a viable centre. If we turn the *Phantom* down we will disappoint a very large taxpaying public. Money as well as diversified programming is a major issue.

Another board member asked about the options the NAC would offer if there was any rescheduling to do. The options could include run-outs or recitals. Another board member said that this was not a board decision. Programming is for management to handle. Another board member spoke along the same lines.

Another trustee said that having the *Phantom* as discussed could do long-term damage to the centre and the orchestra.

[Translation]

Avant de passer à cela, M. DesRochers, j'ai appris que vous aviez présenté au conseil d'administration—j'ai passé cela en revue avec M. Gerstein—une proposition en vue de faire venir le «Fantôme» au Centre national des Arts, laquelle a été retirée ou rejetée. Qu'en est-il en réalité? Est-ce parce que le conseil a dit non? On nous a également laissé entendre que le président s'était rallié avec la majorité qui disait non. Pouvez-vous nous dire exactement ce qui s'est passé et comment il se fait que vous avez annoncé, seize jours plus tard, que vous alliez de l'avant avec ce projet?

M. Landry: Me permettez-vous, Monsieur le président, de répondre à cette question?

Le président: Je vous en prie.

M. Landry: Je ne pourrais citer de nom—j'ai le procès-verbal de la réunion—parce que je n'ai pas obtenu à ce sujet l'accord des membres du conseil, ni des membres du personnel. . .

Mme Finestone: Voulez-vous que nous siégeons à huis clos? Nous pouvons faire évacuer la salle.

M. Landry: Non. Je pense que vous verrez de quoi il retourne. Ce n'est pas ce que je voulais dire.

On trouve, au procès-verbal de la réunion du conseil des 13-14 février, le point 2, intitulé «Fantôme de l'Opéra»; c'était une discussion sur la possibilité de présenter le «Fantôme de l'Opéra» en mars-avril 1991, y compris le montage des décors qui, je crois, devait durer un total de, Andis, sept semaines? Est-ce que Andis est encore là?

Une voix: C'est exact.

M. Landry: Sept semaines. Le Centre est d'avis que cet extraordinaire spectacle pourra attirer du public et apporter des rentrées d'argent toujours bienvenues au Centre national des Arts. D'un autre côté, le conseil de l'orchestre s'est fermement opposé à cette éventualité parce qu'il faudrait apporter trop de changements au calendrier des concerts de la mi-saison.

Un administrateur a dit que cela lui paraissait une occasion très tentante, mais que le CNA devait tenir compte des souhaits de l'orchestre. Le Centre doit renforcer son engagement envers l'orchestre et les abonnés. En conséquence, présenter le «Fantôme» au Centre avec un préavis si court et avec les bouleversements inattendus qui en découleraient pour la saison de l'orchestre, risquerait de nuire au prestige du CNA.

Un autre membre du conseil a signalé que le CNA doit faire des efforts pour être viable. Si nous rejetons le projet du «Fantôme» nous allons décevoir un nombre important de contribuables. L'aspect monétaire et la diversification du programme sont des questions importantes.

Un autre membre du conseil a demandé quelles options le CNA pourrait offrir s'il devait remanier le calendrier. On pourrait notamment prévoir des mini-tournées à l'extérieur ou des récitals. Un autre membre du conseil a dit que cette décision ne relevait pas du conseil, mais de la direction. Un autre membre du conseil s'est exprimé dans le même sens.

Un autre administrateur a dit que si l'on présentait le «Fantôme» de la façon envisagée, cela risquerait de nuire pendant longtemps au Centre et à l'orchestre.

[Texte]

A staff member pointed out that IATSE payroll would be bigger during the *Phantom* than for the whole rest of the year.

Another staff member emphasized that management has to be recognized as providers of opportunities that bring money into the organization. This is in the best interest of the centre.

Considering the points of view of the board members, rescheduling of music concerts for about seven weeks and the overall well-being of the corporate image of the centre, even though the board has no intention of interfering in programming, a general view would be not to have the *Phantom* as in the actual proposal. It was agreed that other options be worked out for bringing the *Phantom* to the centre.

Mrs. Finestone: Thank you for that clarification. I would like to know from that how much money do you expect to make from the *Phantom* in 1991, when it will be here for four weeks to build those sets that you just talked about, and only one week of performances?

Mr. DesRochers: There is no specific amount determined. One thing for—

Mrs. Finestone: One week of sales of so many seats times so much money as offset by the cost of building. You do not know the figures?

Mr. DesRochers: There is no cost to the centre.

Mr. Finestone: There is no cost to the centre?

• 2015

Mr. DesRochers: None whatsoever. The advantage here is that instead of having to negotiate. . . And a comment I would like to make also is that in the unions you met yesterday you did not meet with IATSE.

Mrs. Finestone: Whoever IATSE is. Who is IATSE?

Mr. DesRochers: IATSE is the machinists' union, and they are the most important people in putting a show together and on stage at the National Arts Centre.

Mrs. Finestone: It would have been helpful had you let our clerk know that once you knew that we were doing this. You could have checked that out and you would have filled a gap that we perhaps should have known about but did not. So I appreciate your telling us. We will look into that.

You have just said that it is of no cost, and you talked about this union, but it is very interesting that when I asked you about the gift shop you went to great lengths to tell me. . . You did not use the words "zero-based budgeting", but that is inherent in there. Use of the room, the heat, the light, the space, the cleaning are what goes into determining if there is a cost—right?

Mr. DesRochers: Sure.

Mrs. Finestone: Well, are you saying that you do not have to calculate that?

Mr. DesRochers: We are getting rent for those days when the show is being set up.

[Traduction]

Un employé a signalé qu'un plus grand nombre de membres de l'AIESP travailleraient pendant la présentation du «Fantôme» que pendant tout le reste de l'année.

Un autre employé a souligné que la direction devait trouver des occasions de garnir les coffres de l'organisation. Cela sert les intérêts du Centre.

Étant donné les points de vue présentés par les membres du conseil, la nécessité de remanier le calendrier des concerts sur une période d'environ sept semaines et le prestige global du Centre, et sous réserve du fait que le conseil d'administration ne veut nullement s'immiscer dans la programmation, l'opinion générale est qu'il vaut mieux ne pas présenter le *fantôme* de la façon proposée. On est alors convenu d'étudier d'autres options permettant la venue du «Fantôme» au Centre.

Mme Finestone: Merci de ces explications. J'aimerais, à partir de là, savoir combien d'argent vous pensez que le «Fantôme» va vous rapporter en 1991, puisqu'il faudra quatre semaines pour construire les décors dont vous venez de parler, alors qu'il n'y aura qu'une semaine de représentations?

M. DesRochers: On n'a prévu aucune somme précise. Une chose. . .

Mme Finestone: Une semaine de ventes de tant de billets multipliée par telle somme d'argent, moins le coût des décors. Vous ne connaissez pas les chiffres?

M. DesRochers: Cela ne coûte rien au Centre.

Mme Finestone: Cela ne coûte rien au Centre?

M. DesRochers: Rien du tout. L'avantage, c'est qu'au lieu de devoir négocier. . . J'ajouterai d'ailleurs que, parmi les syndicats que vous avez rencontrés hier, il n'y avait pas l'AIESP.

Mme Finestone: Je ne sais pas ce qu'est le AIESP, qui est-ce?

M. DesRochers: L'AIESP est le syndicat des machinistes, ce sont les gens les plus importants dans la préparation d'un spectacle et sa présentation sur la scène du Centre national des Arts.

Mme Finestone: Il aurait été utile de le faire savoir à notre greffier quand vous avez su que nous nous occupions de cela. Vous auriez pu vérifier et cela aurait comblé une lacune quant à quelque chose que nous aurions peut-être dû savoir, mais que nous ne savions pas. Je vous remercie donc de nous le signaler. Nous allons nous pencher là-dessus.

Vous avez dit que cela ne coûtait rien et vous avez parlé du syndicat, mais je remarque avec intérêt que, quand je vous ai parlé de la boutique-cadeaux, vous avez employé force détails pour me dire. . . Vous n'avez pas utilisé les termes «budget base zéro» mais c'était sous-entendu. L'utilisation de la salle, le chauffage, l'éclairage, l'espace, le nettoyage, c'est ce qui entre dans le calcul des frais, n'est-ce pas?

M. DesRochers: Bien sûr.

Mme Finestone: Alors, êtes-vous en train de nous dire qu'il ne faut pas faire ce calcul?

M. DesRochers: Nous recevons un loyer pour la période du montage.

[Text]

Mrs. Finestone: Therefore you should know what your income and revenue costs are.

Mr. DesRochers: What I am saying is that there is no cost to the centre. We are getting rent for it.

Mrs. Finestone: Yes, and you are offsetting it.

Mr. DesRochers: Yes, and then we are going to sell tickets. How many we will sell I do not know.

Mrs. Finestone: So in the budget, when we see it next year, Mr. Holtmann and the other members of this standing committee are going to see no cost to the putting together of *Phantom* for that particular period of time?

Mr. DesRochers: You can be absolutely sure that we are going to see profits.

Mrs. Finestone: For the one week in 1991?

Mr. DesRochers: Including the performances.

Mrs. Finestone: Then how much money do you expect to make in 1992 over the 10 weeks of the performances?

Mr. DesRochers: Quite a lot.

Mrs. Finestone: How much is quite a lot?

Mr. DesRochers: It is certainly guaranteed to cover the costs of the orchestra. We will see how many tickets we sell. The gamble is that we think we are going to sell a lot of tickets.

The Chairman: It may be that my comments on the *Phantom* will sell the tickets or will not.

Mr. DesRochers: You bet.

The Chairman: We will work on that.

Mr. DesRochers: I am not sure that the demand is not there, considering that when we opened the box office for *Cats* last week we sold 6,000 tickets the first day.

Mrs. Finestone: I would be just absolutely delighted if that is the case.

Mr. DesRochers: I would too.

Mrs. Finestone: Nothing would make any of us happier than to know that we have done three things: that we have celebrated with live performance across this land; that this is acceptable and has been discussed with the orchestra so they understand the kind of commitment they have made in contribution to Canada's 125th birthday; and that we bring—I hope through a contract with CBC—that window across this land. If you are not doing that, then you should rap their knuckles.

That being said, I do not know that a management team takes a decision like that without having crunched numbers.

Mr. DesRochers: The management team takes a decision in this case, of this magnitude, when it is guaranteed no risk.

You also have to put it in the context of subsidization of tickets. For classical music, every ticket is subsidized at \$23.65. For the *Phantom*, there is no subsidy. For variety in general, today there is 65¢; that is a margin, and we are

[Translation]

Mme Finestone: Vous devriez donc savoir quelles sont vos recettes?

M. DesRochers: Ce que je dis, c'est que cela ne coûte rien au Centre. Nous percevons un loyer.

Mme Finestone: Oui, et il faut déduire les frais correspondants.

M. DesRochers: Oui, mais nous allons aussi vendre des billets. Combien nous en vendons, je n'en sais rien.

Mme Finestone: Donc, quand nous verrons le budget l'année prochaine, M. Holtmann et les autres membres de notre comité permanent ne verront aucun coût mentionné pour la mise en place du «Fantôme» pendant cette période?

M. DesRochers: Vous pouvez être absolument sûrs que nous allons réaliser des bénéfices.

Mme Finestone: Pour cette unique semaine de 1991?

M. DesRochers: Y compris les représentations.

Mme Finestone: Alors combien d'argent vous attendez-vous à gagner en 1992 pendant les 10 semaines de représentations?

M. DesRochers: Beaucoup.

Mme Finestone: C'est combien, beaucoup?

M. DesRochers: Cela couvrira assurément les frais de l'orchestre. Nous verrons combien de billets nous vendons. Notre pari est que nous pensons vendre beaucoup de billets.

Le président: Il se peut que les commentaires que je ferai sur le «Fantôme» aideront ou non à vendre des billets.

M. DesRochers: Certainement.

Le président: On va s'en occuper.

M. DesRochers: Je ne suis pas sûr que la demande n'existe pas, quand on voit que, lorsque nous avons ouvert les guichets pour «Cats» la semaine prochaine, nous avons vendu 6,000 billets le premier jour.

Mme Finestone: Je serais absolument ravie si tel est le cas.

M. DesRochers: Moi aussi.

Mme Finestone: Rien ne nous ferait plus plaisir que de savoir que nous avons réalisé les trois objectifs suivants: que nous avons effectué des représentations dans l'ensemble du pays; que c'est acceptable et qu'on en a parlé avec l'orchestre pour qu'il comprenne les engagements qu'il a pris pour contribuer au 125^e anniversaire du Canada; et que l'on ouvre—grâce à un contrat avec Radio-Canada, j'espère—cette fenêtre dans l'ensemble du pays. Si cela ne se passe pas ainsi, il faudra leur taper sur les doigts.

Cela dit, je ne pense pas qu'une équipe de gestionnaires prenne une décision de ce type après avoir fait les calculs nécessaires.

M. DesRochers: L'équipe de direction prend une décision de cette importance, en l'occurrence, lorsqu'elle sait qu'elle ne court aucun risque.

Il faut aussi voir cela dans le contexte des subventions dont font l'objet les billets. Pour la musique classique, il y a une subvention de 23,65\$ par billet. Pour le «Fantôme», il n'y a pas de subvention. Pour les spectacles de variété en

[Texte]

going to bring it down to zero because there is no reason why we should subsidize variety, except of course for the spotlight series for the young, upcoming artists, which we are going to keep. But for everything else there is no reason.

Mrs. Finestone: On this 10-week tour you have in your mind for the orchestra, does that include the tour to Europe?

Mr. DesRochers: No.

Mrs. Finestone: For when is the tour to Europe planned?

Mr. DesRochers: This fall.

Mrs. Finestone: What has been the relationship with Belle Shenkman and accepting her hospitality and her skill at being able to market the orchestra while it is there?

Mr. DesRochers: I am glad you asked.

Mrs. Finestone: I knew you were waiting.

Mr. DesRochers: Oh, absolutely. You can bet on it.

Mrs. Finestone: So is the Department of External Affairs.

Mr. DesRochers: Absolutely.

The Chairman: We are waiting for Queen Elizabeth to come too.

Mrs. Finestone: No, first you are having Mr. Mandela.

Mr. DesRochers: What I said was very simple. Again, I do not mind; I am going to keep trying. But it is sad to see how things are distorted time and time again. I spoke to my director of marketing on that day immediately after the phone call. I said: you are going to hear from this Mrs. Shenkman, because—what I said was very simple—I am not going to give any kind of authorization outside of the parameters and the responsibilities of my director of marketing, who is now negotiating a sponsorship for the full tour. That is the basic professional thing to do in this business. The director of marketing is negotiating a corporate sponsor for a whole tour and I am going to go to somebody and say all right, you can have the three dates in England?

• 2020

Mrs. Finestone: But did you speak to her directly and explain that?

Mr. DesRochers: Of course.

Mrs. Finestone: Oh, you did speak to her.

Mr. DesRochers: Absolutely.

Mrs. Finestone: Was she satisfied after you finished speaking to her?

Mr. DesRochers: No.

Mrs. Finestone: What did she consider—

Mr. DesRochers: She was absolutely convinced that I was going to say all right, take the three dates, it could be good money. Sure, I would love to have that. And I certainly hope she can get sponsorships for us, but not in any other

[Traduction]

général, le chiffre actuel est de 65c.; c'est très faible et nous allons le ramener à zéro parce qu'il n'y a pas de raison de subventionner les spectacles de variété, à part bien sûr la série destinée à encourager les débuts de jeunes artistes prometteurs; dans ce cas, on ne fera pas de changements mais, pour tout le reste, il n'y pas de raison.

Mme Finestone: Pour la tournée de 10 semaines prévue pour l'orchestre, est-ce que cela comprend la tournée européenne?

M. DesRochers: Non.

Mme Finestone: Quand cette tournée en Europe est-elle prévue?

M. DesRochers: Cet automne.

Mme Finestone: Quel rapport y-a-t-il entre Belle Shenkman, le fait d'accepter son hospitalité et ses talents en matière de commercialisation de l'orchestre quand il est là-bas?

M. DesRochers: Je suis heureux que vous ayez posé cette question.

Mme Finestone: Je sais que vous l'attendiez.

M. DesRochers: Oh, tout à fait. Vous pouvez en être sûr.

Mme Finestone: Le ministère des Affaires extérieures aussi.

M. DesRochers: Assurément.

Le président: Nous attendons également la venue de la reine Élisabeth.

Mme Finestone: Non, vous aurez d'abord M. Mandela.

M. DesRochers: Ce que j'ai dit était très simple. Là encore, ça ne fait rien, je vais continuer d'essayer. Mais c'est triste de voir comment on ne cesse de déformer les choses. J'ai parlé à mon directeur du marketing ce jour-là aussitôt après le coup de téléphone. Je lui ai dit: Vous allez entendre parler de cette M^{me} Shenkham, parce que—ce que j'ai dit était très simple—je ne vais donner aucune autorisation en dehors du paramètre et des responsabilités de mon directeur du marketing qui est en train de négocier un parrainage pour l'ensemble de la tournée. C'est la façon professionnelle de faire les choses dans ce domaine. Le directeur du marketing négocie avec une entreprise pour qu'elle commandite l'ensemble de la tournée et je vais aller dire à quelqu'un, d'accord, vous pouvez avoir les trois dates prévues en Angleterre?

Mme Finestone: Mais lui avez-vous parlé directement pour lui expliquer?

M. DesRochers: Bien sûr.

Mme Finestone: Ah, vous lui avez parlé.

M. DesRochers: Absolument.

Mme Finestone: Est-ce qu'elle était satisfaite après votre conversation?

M. DesRochers: Non.

Mme Finestone: Qu'a-t-elle pensé. . .

M. DesRochers: Elle était absolument convaincue que j'allais dire bien sûr, prenez ces trois dates-là, cela sera rentable. Bien sûr j'aimerais bien avoir ça. Et j'espère assurément qu'elle peut nous obtenir des parrainages mais

[Text]

way than going through the director of marketing, who is negotiating for a sponsor for the full tour. I did fund-raising for five years for the Montreal Symphony Orchestra and l'Opéra de Montréal, so I happen to know a little bit how it works. I was not going to break up the negotiation of a major sponsorship for the whole tour by giving three dates at the end. It is that simple.

Mrs. Finestone: We now have a clarification, which I appreciate getting.

Mr. DesRochers: My pleasure.

Mrs. Finestone: I do not have any further questions, except the one I placed on the table.

So with all of this clarification, with all this great understanding and appreciation for the diverse and multi-disciplined system we have in place, and a birthday coming up, which I think is very exciting, electronic touring—and you have not heard me ask you too much about HDTV, since I happen to be in favour of it, as long as it makes sense in the long run. . . I am extremely unhappy that we used an American film for our Banff production, but I gather you did not have anything to do with that.

Mr. DesRochers: But can I share that concern with you and explain why I think it is so important that the National Arts Centre show leadership in getting involved for the performing arts? If we do not, even as modestly as we are doing it now, literally fight to get that niche for the performing arts and these new technologies, when they are up and running and we are not part of building them, they are not going to be turned over to us. It will not happen that they will say, these people are nice; they are in the arts and we should give them a break.

Mrs. Finestone: You know very well how many Oscars we have won from National Film Board productions. You are well aware of the fact that Telesat is 50% owned by the Canadian public, from my pocket and yours and everybody else's in this room, so why did you not say when you were not ready to film and they were ready for their exercise, you take something from the National Film Board or take a CBC series, I am not interested in going ahead unless you use Canadian products?

Mr. DesRochers: You do not know how many times we have said that.

Mrs. Finestone: Then Telesat, when they come before us, are going to hear a few words, and they will not be "happy birthday".

Mr. DesRochers: They are terrific partners for us. They must have had their reasons.

What I am saying is that is why it is so crucial, especially for the performing arts. In conventional TV today our own broadcasters—public, private, everybody—tell us that the television-watching public does not like this kind of thing. Of course, if you keep not showing it to them they will keep not liking it.

[Translation]

pas sans passer par le directeur du marketing qui négocie pour trouver un commanditaire pour l'ensemble de la tournée. J'ai fait des levées de fonds pendant cinq ans pour l'Orchestre symphonique de Montréal et l'Opéra de Montréal, et je sais donc un petit peu en quoi cela consiste. Je n'allais pas rompre les négociations avec un gros commanditaire pour l'ensemble de la tournée en accordant trois dates à la fin. C'est aussi simple que ça.

Mme Finestone: Nous avons maintenant une précision que je suis heureuse d'avoir reçue.

M. Desrochers: C'est un plaisir pour moi.

Mme Finestone: Je n'ai pas d'autres questions, à part celle que j'ai déposée.

Alors avec cette explication, avec cette merveilleuse compréhension et cette satisfaction quant au système diversifié et multidisciplinaire que nous avons et avec l'approche d'un anniversaire, ce qui me paraît très excitant, les tournées électroniques—et je ne vous ai pas posé beaucoup de questions à propos de la télévision à haute définition car il se trouve que j'en suis partisane, pour autant que cela soit justifié à long terme. . . Je suis extrêmement déçue que nous ayons utilisé un film américain pour notre production de Banff, mais je pense que vous n'aviez rien à voir avec cela.

M. DesRochers: Je peux néanmoins partager votre préoccupation et vous expliquer pourquoi je pense qu'il importe vivement que le Centre national des Arts fasse preuve de leadership pour ce qui est des arts d'interprétation? Si nous n'allons pas plus loin que maintenant, si nous ne nous battons pas littéralement pour obtenir ce créneau pour les arts d'interprétation ces technologies nouvelles, lorsqu'elles opéreront à plein et sans que nous ayons participé à la mise en place, nous ne pourrions pas y avoir accès. Aucune chance qu'ils nous disent, ces gens-là sont gentils, ils s'occupent des arts et il faut leur faciliter les choses.

Mme Finestone: Vous savez très bien combien d'oscars nous avons gagnés pour des productions de l'Office national du film. Vous savez également que Telesat appartient pour 50 p. 100 à la population canadienne, à vous, à moi et à toutes les autres personnes présentes dans cette pièce. Alors, quand vous n'étiez pas prêt à filmer quelque chose alors qu'ils étaient prêts à faire leur promotion, pourquoi ne leur avez-vous pas dit de prendre quelque chose de l'Office national du film ou d'une émission de Radio-Canada, en précisant que vous ne vouliez rien faire s'ils n'utilisaient pas de produits canadiens?

M. DesRochers: Vous ne savez pas combien de fois je l'ai répété.

Mme Finestone: Alors lorsque les représentants de Telesat viendront ici, nous leur dirons un certain nombre de choses, ce ne sera pas «joyeux anniversaire».

M. DesRochers: Ils coopèrent merveilleusement bien avec nous. Ils devaient avoir leurs raisons.

Ce que je dis, c'est que c'est crucial pour cette raison, particulièrement pour les arts d'interprétation. À la télévision normale, aujourd'hui, nos propres diffuseurs—publics, privés, tous—nous disent que les téléspectateurs n'aiment pas ce genre de chose. Bien sûr, si on ne leur en montre jamais, ils continueront de ne pas aimer.

[Texte]

Mrs. Finestone: So you are going to warm up, you are going to have a less frigid atmosphere, you are going to be a little more open to we rinsed grey-haired ladies, you are going to be a little bit more welcoming in terms of inviting us occasionally to your premises, and you are going to open your door a little bit and maybe have us at meetings of your board, because if you are not, we will be back asking you the same kinds of questions. And you are going to help them learn how to raise more money. Is that what you are going to do?

Mr. DesRochers: No.

Mrs. Finestone: Well, what are you going to do to answer this dilemma we are faced with? We have to write a report. We are here like sponges absorbing this atmosphere, which is very often awfully confrontational. What kind of an answer do you want us to give?

Mr. DesRochers: I will tell you what the answer is.

Mrs. Finestone: Oh, good, tell me what the answer is.

Mr. DesRochers: And I will make a commitment to you.

Mrs. Finestone: Okay.

Mr. DesRochers: It is ludicrous that I am sitting here talking to you about having to keep the level of excellence and the same number of performances after seven years of zero growth. It is ludicrous. We should not be talking about it. The problem is money. When we are funded properly we will do all the beautiful things we have put in the third decade. We have already implemented a number of them with our resources, as difficult as that was. But next week, going with senior management on directions from the board to cut \$1.5 million, I can guarantee you that two janitors will not do it; there are going to be cuts in programming.

Mrs. Finestone: We are waiting for Mr. Landry to answer what he is going to do.

Mr. Landry: Mr. Chairman, I forgot what the question was.

Mrs. Finestone: Oh, is that not too bad. It is the key to why we had to call these meetings. After reports from the Auditor General, Hendry, Nielsen, Coopers & Lybrand on management and administration, budget concerns, a strike, and hundreds of concerned people, you are asking me what the question is. What is the question, Mr. Landry? Why are we in a position whereby the community out here is not happy with you?

● 2025

Mr. Landry: The community out here is reacting to an unfortunate situation, which arose with the orchestra.

Mrs. Finestone: Are you saying it is all the orchestra's fault?

Mr. Landry: No, that is not what I am saying. That is what you are. . . No, no, that is not. . .

[Traduction]

Mme Finestone: Vous allez donc vous radoucir un peu, l'ambiance sera moins glaciale, vous allez vous montrer un peu plus aimables avec les femmes «d'un certain âge» comme moi, vous allez nous inviter un peu plus chaleureusement à nous rendre parfois dans vos installations et vous allez ouvrir un peu votre porte et peut-être nous proposer d'assister aux réunions de votre conseil d'administration, parce que, sinon, nous reviendrons vous poser le même genre de questions. Et vous allez leur apprendre à collecter plus de fonds. C'est bien ce que vous allez faire?

M. DesRochers: Non.

Mme Finestone: Bien, qu'allez-vous faire pour répondre à ce dilemme auquel nous faisons face? Nous devons rédiger un rapport. Comme des éponges, nous nous imprégnons de cette atmosphère qui s'accompagne souvent de terribles affrontements. Qu'est-ce que vous voulez nous donner comme réponse?

M. DesRochers: Je vous dirai quelle est la réponse.

Mme Finestone: Oh, tant mieux, dites-moi quelle est la réponse.

M. DesRochers: Et je prendrai un engagement devant vous.

Mme Finestone: D'accord.

M. Desrochers: Il est ridicule que je sois là en train de vous parler de maintenir votre niveau d'excellence et le même nombre de représentations après sept années de croissance zéro. C'est ridicule. On ne devrait pas parler de cela. Le problème, c'est l'argent. Quand nous recevrons un financement satisfaisant, nous pourrons faire toutes les belles choses que nous avons prévues pour la troisième décennie. Nous en avons déjà mis en oeuvre certains nombres avec nos ressources, malgré toutes les difficultés. Mais la semaine prochaine, quand j'étudierai avec la haute direction la modalité des compressions budgétaires de 1,5 million de dollars conformément aux instructions du conseil d'administration, je peux vous garantir qu'on ne se contentera pas de deux concierges; il y aura des coupures dans la programmation.

Mme Finestone: Nous attendons que M. Landry nous dise ce qu'il va faire.

M. Landry: Monsieur le président, je ne me rappelle plus ce qu'était la question.

Mme Finestone: Oh, comme c'est dommage. C'est la raison d'être de toutes ces réunions. Après des rapports du vérificateur général, de Hendry, de Nielsen, de Coopers & Lybrand sur la gestion et l'administration, les préoccupations relativement au budget, une grève, des centaines de personnes inquiètes, vous me demandez ce qu'est la question. Quelle est la question, Monsieur Landry? Comment se fait-il que les intéressés ne soient pas satisfaits de vous?

M. Landry: La collectivité réagit à une situation malheureuse qui a commencé avec l'orchestre.

Mme Finestone: Voulez-vous dire que tout est de la faute de l'orchestre?

M. Landry: Non, ce n'est pas ce que je veux dire. C'est ce que vous. . . Non, non, ce n'est pas. . .

[Text]

Mrs. Finestone: Excuse me, maybe I did not understand you.

Mr. Landry: That is not what I am saying. The community at large, from whom you have been hearing, really have a bone in their throat with respect to the orchestra. Until now, as Yvon pointed out, the orchestra and its entourage have been sacrosanct within the National Arts Centre. What we have, because of the lack of funds—and it does not take much mathematics to calculate what seven years of zero growth does to you in real dollar terms when you get the Department of Public Works knocking up your utility costs by 21% in one year on a bill of \$1 million and you have no recourse, you just take it or leave it, leave the place cold and leave it hot.

The orchestra has been protected. The decision of this board was somewhat different from the decision of the board made in response to the Hendry report. They were prepared to drain off the other disciplines in the centre and end up with a National Arts Centre that was not the national centre for the performing arts. It would have had a single discipline and driblets and drabs with...

Mrs. Finestone: You are making those musicians sound like the most selfish people living in the city of Ottawa.

Mr. Landry: I am not. I am not. I am not at all, because they have a right to fight for what they are doing. The point I was going to make is that you get to a point—

Mrs. Finestone: You do not have the right to be selfish.

Mr. Landry:—when you are dealing with financial stuff, when the cancer that was in the Arts Centre in a financial sense... It finally bit the orchestra this year. We just are running so close to the bone that we are having a hell of a time making ends meet.

Mrs. Finestone: I appreciate that, Mr. Landry. I appreciate that very well. I find that the shoes you are in are very difficult shoes for you. Do not think I do not. Do not think we are all not sensitive to that. Somewhere between what you consider to be too much of a request, because of past history from the orchestra and your need and desire to move ahead into new and challenging areas, there has to be an accommodation. You cannot have the level of friction that exists right now and end up with a group of happy performing artists or management team. I do not know the answers, but I am suggesting there has to be somewhat of a change between management style or board involvement or discussions with the people who work for you. I do not know the answers, but I am saying to you that you had better find them.

Mr. Landry: I understand exactly what you are saying. As far as the senior management theme is concerned, if you want to unveil what the senior management members told you with response to that question, they are all here. You can question them.

Mrs. Finestone: I think my chairman spoke very clearly in that regard. I think you are trying to raise again an issue that you know very well, if you have ever been before a parliamentary committee before, is most inopportune on your part.

[Translation]

Mme Finestone: Excusez-moi, peut-être ne vous ai-je pas compris.

M. Landry: Ce n'est pas ce que je dis. La collectivité dans son ensemble, qui vous a fait part de ses réactions, prend très à coeur ce qui touche à l'orchestre. Jusqu'à présent, comme Yvon l'a souligné, l'orchestre et son entourage sont sacro-saints au Centre national des Arts. Or, avec le manque de fonds—et il est inutile d'être un grand mathématicien pour calculer les résultats en dollars réels de cette année de croissance zéro, quand le ministère des Travaux publics augmente de 21 p. 100 en un an votre facture d'eau et d'électricité qui se montaient auparavant à 1 million de dollars, alors que vous n'avez aucun recours, c'est à prendre ou à laisser, on a froid ou on a chaud.

L'orchestre a été protégé. La décision du conseil a quelque peu différé de celle qu'il avait prise en réponse au rapport Hendry. Il était prêt à couper les vivres aux autres disciplines du centre en ayant, pour finir, un Centre national des Arts qui ne s'occuperait pas des arts d'interprétation. On aurait eu une seule discipline avec des miettes pour...

Mme Finestone: Vous donnez l'impression que ces musiciens sont les êtres les plus égoïstes qui vivent à Ottawa.

M. Landry: Non. Non. Pas du tout, parce qu'ils ont le droit de se battre pour ce qu'ils font. Ce que je voulais dire c'est qu'on en arrive à...

Mme Finestone: On a pas le droit d'être égoïste.

M. Landry:... en matière financière, lorsque le cancer qui rongeaient le Centre des arts, financièrement parlant... Il a finalement atteint l'orchestre cette année. Nous devons opérer avec un budget si limité que nous avons bien du mal à joindre les deux bouts.

Mme Finestone: Je le comprends, monsieur Landry. Je comprends cela très bien. Je pense que votre situation est très délicate. Ne croyez pas que je ne m'en rende pas compte. Ne pensez pas que nous n'en sommes pas tous conscients. Entre d'un côté ce qui vous paraît une demande excessive, à cause du passé de cet orchestre et, de l'autre, votre souhait, ce besoin que vous avez d'aborder des domaines nouveaux et prometteurs, il faut trouver quelque part un terrain d'entente. On ne peut pas avoir des frictions comme celle qui existe aujourd'hui et se retrouver avec un groupe d'artistes ou de gestionnaires satisfaits. Je ne connais pas de solution, mais je pense qu'il faudrait sans doute modifier certaines choses du côté du style de gestion, de la participation du conseil ou des discussions avec ceux qui travaillent pour vous. Je ne connais pas les solutions, mais je vous dis que vous avez intérêt à les trouver.

M. Landry: Je comprends exactement ce que vous voulez dire. Pour ce qui a trait à la haute direction, si vous voulez dévoiler ce que les membres de la haute direction vous ont dit à propos de cette question, ils sont tous là. Vous pouvez les interroger.

Mme Finestone: Je pense que mon président s'est exprimé très clairement à ce sujet. Je pense que vous essayez de soulever à nouveau une question dont vous savez très bien, si vous vous êtes jamais présenté par le passé devant un comité parlementaire, qu'elle est tout à fait déplacé de votre part.

[Texte]

Mr. Landry: Why is that? I would like to learn.

Mrs. Finestone: You would like to learn. Then Mr. Holtmann will quote it to you.

The Chairman: I think I will just interject that you certainly need not feel that anything management told us was an embarrassment to you or the National Arts Centre.

An hon. member: Quite the opposite.

The Chairman: They were all very complimentary to—

Mr. DesRochers: We are sure of that.

The Chairman:—their jobs and I think dedicated. There was no hidden agenda on our behalf. I want to point that out.

I think I will have a few concluding remarks and then we will terminate this meeting. First of all, our process was somewhat different this time. I think for a change I would like to try it perhaps when we go through estimates some time. It has been very open and public. I want to congratulate those who participated.

I will also say, though, that you might want to consider something we did not get into that much. You can stand and ask the government for more money and maybe more should be coming, but I warn you not to hold out too big of a mitt, because other moneys are available. I am talking about corporate money, whether it is the Royal Bank or whoever else you can find who might be a very good participant and assist in bringing about the kinds of things you pointed out are part of the program. I suspect those questions will be addressed. There is a consensus to use corporate funding and to make it an integral part of the activities of the National Arts Centre.

• 2030

This committee will conclude by having a few unfinished areas of interest. We may address these tomorrow. I have no idea whether we will have enough time to file our report to the House under the terms of our mandate. Our session may be winding down. If not to the House, this committee will report our findings directly to the minister.

That pretty much concludes it. I would like to thank you both for appearing before this committee. I think you understand that our interests are really with the National Arts Centre. We are here to do our jobs, to represent Canadians from coast to coast, to make it a more prominent place.

I think one of the witnesses who came forward—I think it was Mr. Haines—could not have said it nicer. He said that he wanted the National Arts Centre to be the most fabulous place to come to in Canada. He felt it strongly. He put it in the most eloquent manner. He is proud of the capital, proud of the centre. He wants you people in that position to regain that pride and to make it a dynamic place. We are only there to assist.

[Traduction]

M. Landry: Pourquoi? J'aimerais le savoir.

Mme Finestone: Vous aimeriez le savoir. Alors M. Holtmann va vous expliquer.

Le président: Je me contenterais de vous dire que vous n'avez pas à craindre que ce qu'a pu nous dire la direction puisse être considéré comme gênant pour vous ou le Centre national des Arts.

Une voix: Bien au contraire.

Le président: Ils ont tous parlé en termes très positifs de . .

M. DesRochers: Nous en sommes convaincus.

Le président: . . leurs postes et ils m'ont paru très dévoués. Nous n'avions aucune intention cachée. Je veux insister là-dessus.

Je concluerai par quelques observations, après quoi nous pourrions mettre un terme à cette réunion. D'abord, nous avons procédé de façon un peu différente cette fois-ci. Je pense que, pour changer, nous pourrions essayer à nouveau cela à un moment ou l'autre quand nous étudierons les prévisions budgétaires. Le processus a été très transparent et très public. Je veux féliciter ceux qui y ont participé.

J'ajouterais cependant que vous pourriez envisager quelque chose que nous n'avons pas approfondi. Vous pouvez insister auprès du gouvernement pour obtenir plus de fonds et peut-être en recevrez-vous, mais je vous conseille de ne pas trop demander, vous pouvez trouver de l'argent ailleurs. Je pense à l'argent des grandes entreprises, qu'il s'agisse de la Banque Royale ou autre qui pourrait être tout à fait prête à collaborer avec vous et à vous aider à réaliser les objectifs qui tout partie de votre programme, d'après ce que vous nous avez dit. Je suppose que l'on étudiera ces questions. Il existe un consensus sur l'utilisation des fonds des sociétés et d'intégrer cette méthode dans les activités du Centre national des Arts.

Le comité terminera ses travaux en laissant quelques questions en suspens. Nous pourrions y revenir demain. Je ne sais pas si nous aurons assez de temps pour déposer notre rapport à la Chambre conformément à notre mandat. La session est peut-être en train de se terminer. À défaut de la Chambre, le comité présentera ses conclusions directement au ministre.

La discussion est pratiquement terminée. Je voudrais vous remercier tous les deux de vous être présentés devant ce comité. Vous comprenez sans doute que c'est le Centre national des Arts qui nous tient à coeur. Nous sommes ici pour faire notre travail, pour représenter les Canadiens d'un bout à l'autre du pays, pour renforcer l'importance de ce centre.

Je crois qu'on ne peut pas mieux commenter la situation que ne l'a fait un des témoins, c'était M. Haines, si je ne m'abuse. Il a dit qu'il voulait que le Centre national des Arts devienne l'endroit le plus merveilleux du Canada. Il y croyait sincèrement. Il l'a expliqué avec une très grande éloquence. Il est fier de la capitale, fier du centre. Il veut que vous, au poste que vous occupez, lui redonniez des raisons d'être fier et vous fassiez du centre un lieu dynamique. Nous ne sommes ici que pour vous aider.

[Text]

Again, I want to thank both of you for being with us this evening. Maybe the next time we see you it will be on the estimates.

This meeting stands adjourned.

[Translation]

Je voudrais vous répéter mes remerciements pour vous être joints à nous ce soir. La prochaine fois que nous nous verrons, ce sera peut-être pour discuter des prévisions budgétaires.

La séance est levée.

On Thursday, June 14, 1990:

From the National Arts Centre:

Ron Blackburn, Advisor to the Director General;
Carl Morrison, Director of Operations;
Richard Lussier, Director of Finance and Administration;
Moira Johnson, Director of Marketing.

Le jeudi 14 juin 1990

Du Centre national des arts:

Ron Blackburn, conseiller auprès du directeur général;
Carl Morrison, directeur, Exploitation;
Richard Lussier, directeur, Finances et administration;
Moira Johnson, directrice, Marketing.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canadian Government Publishing Centre,
Supply and Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnement et Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

WITNESSES

TÉMOINS

On Wednesday, June 13, 1990:

Le mercredi 13 juin 1990

From the National Arts Centre:

Du Centre national des arts:

Jack Mills, Music Producer;
Andis Celms, Theatre Producer;
Jack Udeskin, Special Events and Acting Variety Producer;

David Langer, Executive Producer, Electronic Distribution;
Ron Blackburn, Advisor to the Director General.

Jack Mills, producteur de la musique;
Andis Celms, producteur du théâtre;
Jack Udeskin, Événements spéciaux et directeur adjoint des Variétés;

David Langer, producteur exécutif, Distribution électronique;
Ron Blackburn, conseiller auprès du directeur général.

From the Canada Council:

Du Conseil des arts du Canada:

Joyce Zemans, Director.

Joyce Zemans, directrice.

From the National Arts Centre, Executive Committee of the Board:

Du Comité exécutif du conseil du Centre national des arts:

Leon Kossar, Operations;
Reva Gerstein, Artistic Programmes;
Robert Landry, Chairman of the Board;
Yvon DesRochers, Director General.

Leon Kossar, Opérations;
Reva Gerstein, programmes artistiques;
Robert Landry, président du conseil;
Yvon DesRochers, directeur général.

(Continued on previous page)

(Suite à la page précédente)



CANADA

INDEX

SUBCOMMITTEE ON THE

National Arts Centre

OF THE STANDING COMMITTEE ON COMMUNICATIONS AND CULTURE

HOUSE OF COMMONS

Issues 1-2

•

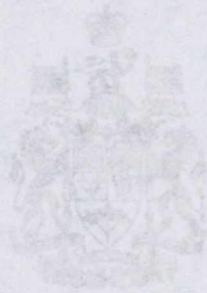
1989-1990

•

2nd Session

•

34th Parliament



CANADA

INDEX

SUBCOMMITTEE ON THE

National Arts Centre

OF THE STANDING COMMITTEE ON COMMUNICATIONS AND CULTURE

HOUSE OF COMMONS

Published under authority of the Speaker of the House of Commons
by the Queen's Printer for Canada.

Available from Canada Communication Group — Publishing,
Supply and Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre des
communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,
Approvisionnement et Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

GUIDE TO THE USER

This index is subject-based and extensively cross-referenced. Each issue is recorded by date; a list of dates may be found on the following page.

The index provides general subject analysis as well as subject breakdown under the names of Members of Parliament indicating those matters discussed by them. The numbers immediately following the entries refer to the appropriate pages indexed. The index also provides lists.

All subject entries in the index are arranged alphabetically, matters pertaining to legislation are arranged chronologically.

A typical entry may consist of a main heading followed by one or more sub-headings.

Income tax

Farmers

Capital gains

Cross-references to a first sub-heading are denoted by a long dash.

Capital gains *see* Income tax—Farmers

The most common abbreviations which could be found in the index are as follows:

1r, 2r, 3r, = first, second, third reading A = Appendix amdt. = amendment Chap = Chapter
g.r. = government response M. = Motion o.q. = oral question qu. = question on the
Order Paper R.A. = Royal Assent r.o. = return ordered S.C. = Statutes of Canada
S.O. = Standing Order

Political affiliations:

BQ	Bloc Québécois
Ind	Independent
Ind Cons	Independent Conservative
L	Liberal
NDP	New Democratic Party
PC	Progressive Conservative
Ref	Reform Party of Canada

**For further information contact the
Index and Reference Service — (613) 992-8976
FAX (613) 992-9417**

I N D E X

HOUSE OF COMMONS SUBCOMMITTEE

SECOND SESSION — THIRTY-FOURTH PARLIAMENT

DATES AND ISSUES

—1990—

ACCO see Association of Canadian Orchestras

ACTRA see Alliance of Canadian Cinema, Television and Radio Artists

AFM see American Federation of Musicians

Alliance of Canadian Cinema, Television and Radio Artists see Organizations appearing

American Federation of Musicians see Organizations appearing

Anderson, Denis (PC—Simco Centre)
National Arts Centre, 1110-1, 22, 79-7, 46-9, 38-9, 70, 81

Reference in committee meeting, 126, 23-4

Arts
Broadcasting, 28
Funding, 2, 13

June: of Canadian, 6th, 12th, 1; 13th, 14th, 2.
Representation, recommendations, 2, 103-7
See also Organizations appearing

Auditor General's Report see National Arts Centre

Ballets see 110, 12-3, 23-6
Broadcasting, 113-4, 34-5, 74, 95-9
Budget, 199
Companies, 101, 113, 23, 25, 67, 78, 79, 42, 374, 26
Copyright Act, 1, 14
Funding, 1-14, 92, 95
Health and safety study, 1, 24
Income, average, 1, 26

Battersby, Nat (American Federation of Musicians)
National Arts Centre, 111, 39-43

Bernardi, Maria see National Arts Centre Orchestra

Blackburn, Ron (National Arts Centre)
Reference in committee meeting, 23-4

Broadcasting see Arts; Broadcasting; Canadian Broadcasting Corporation; Television

Broadcasting Act, 1, 100

CAAM see Canadian Association of Artists Managers

Calgary Arts Festival see High-Definition Television

Calgary Philharmonic Orchestra see National Arts Centre Orchestra

Cameron, Grant (Individual Producers Inc.)
National Arts Centre, 1115-9

Canada Council
Background, relationship, 1, 11, 23, 70; 25, 36, 103-3
See also National Arts Centre; Organizations appearing

Canadian Actors' Equity Association see Organizations appearing

Canadian Arts Producers' Association
Background, concerns, 1, 89, 94, 101, 102
See also National Arts Centre; Organizations appearing

Canadian Association of Artists Managers
Background, concerns, 1, 87
See also Organizations appearing

Canadian Association of Professional Dance Organizations see Organizations appearing

Canadian Broadcasting Corporation
Background, concerns, 1, 20, 112
Funding, 1, 10, 26, 91-3, 146, 217, 21-8,
24, 31, 72
Reference in committee meeting, 1, 25, 31-114
Television, 1, 22, 33, 217, 61
See also Organizations appearing

Canadian Celebration of the Arts see High-Definition Television

Canadian Opera Company see Geiger-Freier, Herman

CAPOCA see Canadian Arts Producers' Association

CAPO see Canadian Association of Professional Dance Organizations

CBRT see Canadian Broadcasting Corporation

CCA see Canadian Confederation of the Arts

Canadian Professional Arts Council
Reference in committee meeting, 23

Canadian Theatre, 1, 10

Cherise, Gabriel see National Arts Centre Orchestra

Committee
Criteria, establishing, Board of Trustees appointments, 1, 16
Meetings, 47-8, 49, 212, 77
Meeting, June 14/90, Speaker's Garden Party, 1, 25
National Arts Centre Orchestra, relationship, 1, 21
Report, 2, 77

Communications and Culture Standing Committee
Members, 1, 9, 152

Communications Department, 1, 43, 33

Cooper and Lyndon see National Arts Centre

Copyright Act see References

Council of Europe in the Arts
Qualification, complete funding, 1, 101-2

CTV Network see Television

Culture, 1, 10, 114, 1, 98

Odette Chabot see National Arts Centre Orchestra

Centre, Royal Canadian Actors' Equity Association
National Arts Centre, 1, 10, 23, 39-41

Geiger-Freier, Herman (National Arts Centre)
National Arts Centre, 2, 40-8, 30-4, 36-68, 103, 77

Donald, Donald K.
Reference, 1, 49

Evolution, 1, 10
Reference, 1, 23

Federal Affairs Department
Cultural exchange policy, 1, 13

- ACO** *see* Association of Canadian Orchestras
- ACTRA** *see* Alliance of Canadian Cinema, Television and Radio Artists
- AFM** *see* American Federation of Musicians
- Alliance of Canadian Cinema, Television and Radio Artists** *see* Organizations appearing
- American Federation of Musicians** *see* National Arts Centre; Organizations appearing
- Anderson, Edna** (PC—Simcoe Centre)
National Arts Centre, 1:10-1, 22, 36-7, 48-9, 58-9, 70, 80, 104-5, 112; 2:10, 19, 28, 31, 56-7, 69
References, *in camera* meeting, 1:4; 2:3-4
- Arts**
Broadcasting, 2:8
Funding, 2:13
- Association of Canadian Orchestras**
Representation, recommendations, 1:106-7
See also Organizations appearing
- Auditor General's Report** *see* National Arts Centre
- Ballet/dance**, 1:9, 12-4, 23-6
Broadcasting, 1:13-4, 24-5, 79, 92-3
Budget, 1:24
Companies/festivals, 1:13, 23, 25, 62, 79, 89, 92, 103; 2:6
Copyright Act, 1:14
Funding, 1:14, 92, 95
Health and safety study, 1:24
Income, average, 1:26
- Battersby, Nat** (American Federation of Musicians)
National Arts Centre, 1:11, 16-23
- Bernardi, Mario** *see* National Arts Centre Orchestra
- Blackburn, Ron** (National Arts Centre)
Reference, *in camera* meeting, 2:3-4
- Broadcasting** *see* Arts; Ballet/dance; Canadian Broadcasting Corporation; Television
- Broadcasting Act**, 1:100
- CAAM** *see* Canadian Association of Artists Managers
- Calgary Arts Festival** *see* High-Definition Television
- Calgary Philharmonic Orchestra** *see* National Arts Centre Orchestra
- Cameron, Grant** (Individual Presentation)
National Arts Centre, 1:118-9
- Canada Council**
Background, relationship, 1:81, 83, 103; 2:6, 10, 12-3
See also National Arts Centre; Organizations appearing
- Canadian Actors' Equity Association** *see* Organizations appearing
- Canadian Arts Presenters Association**
Background, concerns, 1:89, 91, 95, 102
See also National Arts Centre; Organizations appearing
- Canadian Association of Artists Managers**
Background, concerns, 1:87
See also Organizations appearing
- Canadian Association of Professional Dance Organizations** *see* Organizations appearing
- Canadian Broadcasting Corporation**
CBC Enterprises, marketing, 1:60, 112
National Arts Centre broadcasts, 1:62, 88, 92-3, 116; 2:7, 27-8, 44, 61, 72
Programs, 1:22, 25, 33, 116
Radio-Canada International, 1:22, 33; 2:7, 61
Radio, 1:11-2, 60, 92-3, 115
- Canadian Conference on the Arts** *see* High-definition television
- Canadian Opera Company** *see* Geiger-Torel, Herman
- CAPACOA** *see* Canadian Arts Presenters Association
- CAPDO** *see* Canadian Association of Professional Dance Organizations
- CBC** *see* Canadian Broadcasting Corporation
- CCA** *see* Canadian Conference on the Arts
- Celms, Andis** (National Arts Centre)
Reference, *in camera* meeting, 2:3
- Centrepont Theatre**, 1:90
- Chmura, Gabriel** *see* National Arts Centre Orchestra
- Committee**
Criteria, establishing, Board of Trustees appointments, 1:46
Mandate, 1:7-8, 40; 2:52, 77
Meeting, June 14/90, Speaker's Garden Party, 2:35
National Arts Centre Orchestra, relationship, 1:31
Report, 2:77
- Communications and Culture Standing Committee**
Mandate, 1:8; 2:52
- Communications Department**, 1:43, 53
- Coopers and Lybrand** *see* National Arts Centre
- Copyright Act** *see* Ballet/dance
- Council of Business in the Arts**
Consultation, corporate funding, 1:101-2
- CTV Network** *see* Television
- Culture, diversities**, 1:99
- Cultures Canada** *see* National Arts Centre Orchestra
- Currie, Alison** (Canadian Actors' Equity Association)
National Arts Centre, 1:10, 21, 26-7
- DesRochers, Yvon** (National Arts Centre)
National Arts Centre, 2:40-9, 52-4, 56-69, 71-5, 77
- Donald, Donald K.**
Reference, 1:89
- Drabinsky, Garth**
Reference, 2:32
- External Affairs Department**
Cultural exchange policy, 1:13

- Feige, Lynda** (Alliance of Canadian Cinema, Television and Radio Artists)
National Arts Centre, 1:9-12, 27
- Feldman, Peter** (Canadian Arts Presenters Association)
National Arts Centre, 1:89-91, 95, 97, 100, 102-6
- Finestone, Sheila** (L—Mount Royal)
Committee, 1:8-9
Donald, Donald K., references, 1:89
McSween, Donald, references, 1:54
National Arts Centre, 1:8-9, 11-6, 18-9, 21-6, 32-7, 39, 46, 50-5, 64-7, 70-77, 80-3, 86, 89-90, 92, 94-5, 99-105, 107-12, 115, 117; 2:7-19, 21-4, 27-9, 32-4, 49, 52-6, 58, 60-4, 69-77
National Film Board, references, 2:8
References, *in camera* meetings, 1:4; 2:3-4
Shenkman, Belle, references, 2:73
- Franca, Celia** (National Ballet of Canada)
National Arts Centre, 1:75-86
- Friends of the National Arts Centre Orchestra**
Origins, background, 1:28
See also National Arts Centre—Board of Trustees;
Organizations appearing
- Gaffney, Beryl** (L—Nepean)
National Arts Centre, 1:10, 16-7, 25-6, 37-8, 46-8, 60-1, 69-70, 83-5, 96-8, 112-4, 116-7; 2:11-2, 16-9, 23, 30-1, 2:58-9, 64-7
References, *in camera* meetings, 1:4; 2:3-4
Southam, Hamilton, references, 1:47
- Geiger-Torel, Herman**
References, Canadian Opera Company, 1:77
- Gerstein, Reva** (National Arts Centre)
National Arts Centre, 2:14-9, 23, 26-34
- Godfrey, Stephen**
Reference, *The Globe and Mail*, 1:73
- Gourd, Alain**
Reference, 2:55
- Greenberg, Evelyn** see National Arts Centre Orchestra Association
- Haines, Charles** (Individual Presentation)
National Arts Centre, 1:115-7
- HDTV** see High-definition television
- Hendry Report** see National Arts Centre
- High-definition television**, 1:53, 62, 67-8, 72, 75, 91-4, 100, 113-4; 2:7-8, 27, 44-5
Calgary Arts Festival, 1:96
Canadian Conference on the Arts, 1:101-2
Concerts, orchestral, 1:29
Consultation procedure, 1:16
Langer, David, involvement, 1:97; 2:27-8, 44, 59
Potential, quality, 1:11-2, 35, 79, 96-7
Telesat Canada, 1:96-7, 100; 2:8, 74
See also National Arts Centre; Theatre
- Holtmann, Felix** (PC—Portage—Interlake; Chairman)
Procedure and Committee business
Instructions to audience, 1:44
- Holtmann, Felix—Cont.**
National Arts Centre, 1:7-10, 15, 20-1, 24-8, 31-3, 35, 37-40, 44-6, 49-50, 54, 57-8, 60-1, 63-4, 66-71, 74-5, 77-8, 80-1, 84-6, 89, 91-6, 98, 101-2, 104, 106, 111, 113-9; 2:5-7, 9-11, 13-4, 18-20, 22-3, 25-6, 28-31, 35-6, 40, 46, 49-52, 56-8, 62-5, 67-70, 72, 77-8
References
Chairman, appointment, 1:3
In camera meetings, 1:4; 2:3-4
Royal Winnipeg Ballet, 1:93
Southam, Hamilton, references, 1:44
- Humburger, Walter**, 2:65-6
- IATSE** see National Arts Centre—International Alliance of Theatrical Stage Employees and Moving Picture Machine Operators of the United States and Canada
- Johnson, Moira** (National Arts Centre)
Reference, *in camera* meeting, 2:4
- July Festival of Music and Opera** see National Arts Centre Orchestra
- Kaplan, Hon. Bob** (L—York Centre)
National Arts Centre, 2:22, 26-7
- Kossar, Leon** (National Arts Centre)
National Arts Centre, 2:18-25, 27-9, 31-5
- Langer, David**
Reference, *in camera* meeting, 2:3
See also High-definition television
- Landry, Robert** (National Arts Centre)
National Arts Centre, 2:36-9, 50-2, 55-6, 63, 68-71, 73, 75-7
- Lecaine, Trudi** (Individual Presentation)
National Arts Centre, 1:113-4
- Lincoln Centre**
National Arts Centre comparison, 1:91
- Lubbock, Christina** (National Arts Centre Orchestra Association)
National Arts Centre, 1:64-70
- Lussier, Richard** (National Arts Centre)
Reference, *in camera* meeting, 2:4
- MacSween, Donald** (Friends of the National Arts Centre Orchestra)
National Arts Centre, 1:54-63
References, National Arts Centre, former director general, 1:54, 60-1
- Mannino, Franco** see National Arts Centre Orchestra
- Massey report**, 1:57
- Mehta, Zubin**, 2:65-6
- Mills, Jack** (National Arts Centre)
Reference, *in camera* meeting, 2:3
- Morrison, Carl** (National Arts Centre)
Reference, *in camera* meeting, 2:4
- NAC** see National Arts Centre
- National Arts Centre**
Access, front door, 1:85, 115; 2:64

National Arts Centre—Cont.

- American Federation of Musicians
 - Contracts, strike, 1:11, 15-22, 42, 53, 74, 108; 2:23, 27, 47, 60
 - Ottawa-Hull District Federation of Musicians, 1:11
 - Relationship, 1:10-1, 15, 17-8
- Annual Report, 1988-89, 2:18-9, 25, 63-4
- Artistic director, need, 1:80-1, 85, 103, 110-1; 2:19, 60
- Artists, Canadian, development, 1:54, 87-8, 90, 92-3, 97-8, 103-4, 108; 2:48
- Auditor General's Report, 1:9; 2:27, 42-3, 45, 53, 75
- Awards/prizes, 2:45
- Background, 1:40-1, 54-5, 57, 71, 77; 2:41-2
- Bilingual aspect, 2:34
- Board of Trustees, 1:33-5
 - Artistic director/artists, relationship, 1:81-2, 84-5, 109, 118; 2:19, 21, 52, 59-60
 - Committees, 2:8-9, 15-6, 30, 38, 53-4
 - Director general, 2:19-20, 22, 29, 50-1
 - Experience, 1:45; 2:50-1
 - Friends of the National Arts Centre Orchestra, relationship, 2:21-2
 - Fundraising committee, 2:26, 28
 - Information manual, 2:9, 25-6, 37, 45
 - Mandate/role, responsibilities, 2:15, 20, 29, 33-4, 37, 45, 50-1
 - Meetings, 2:9-10, 12-3, 16-8, 20-1, 23, 25, 33-4, 46, 63, 70-1
 - Policy v. programming, 2:32-3
 - Previous board, relationship with artists, 1:55-6; 2:60
 - Staff, access, 2:37
- Box office, signage, 1:78
- Budget, 1:20, 29, 46, 107, 111; 2:5, 11, 19, 23, 32, 35-6, 42, 47, 61-3, 72
 - Additional funding, 2:14
 - Bureaucratic structure, increase, 1988-89, 1:53; 2:23
 - Cost estimate, 1982, 1:59-60
 - Revenues, equal to appropriation, 2:13
 - Underfunding, 1:44, 54-5, 99, 106, 108, 111-2; 2:22, 42, 75-6
- Canada Council, relationship, 2:10, 12
- Canadian Arts Presenters Association, relationship, 1:89
- Coopers and Lybrand organizational review, 1:9; 2:27, 75
- Concert/subscription series, 1:73-4, 103
- Corporation, by-laws revision, 2:11-2, 24-6, 33, 35
- Dance, 1:13, 23-6, 52-3, 73-4, 77, 83, 89, 91, 93
- Decline, 1:41-3, 73, 78-9, 82-4, 114-5, 118; 2:6, 21-2, 24-7, 43, 50-2, 69, 75
 - Audience levels, 1:74; 2:6
 - Community involvement, 2:6, 64-5
 - Credibility, regaining, 2:26, 60
 - Budget restraints, management, effects, 1:41-2, 91; 2:26
- Development potential, 2:6, 8
- Entertainment, popular, 1:57-9, 91, 101, 103
- Executive Committee of the Board of Trustees
 - Access, 1:113; 2:37, 75
 - Board of Trustees, relationship, 1:42-3; 2:19, 37-9, 45-6, 50, 53
 - Criticisms against, 2:40, 51-2, 58
 - DesRochers, Yvon, 1:29, 37-9, 42, 44, 46, 81, 115, 118
 - Expense account, 2:67-9
 - Landry, Robert, 1:28, 34, 37-9, 42-4, 46, 49, 115, 118
 - Management, continuity, 1:45; 2:45-6

National Arts Centre—Cont.

- Executive Committee of the Board of Trustees—Cont.
 - Replacement, recommendation to Minister, 1:44
 - Role, 2:37, 45-6, 65
 - Senior management group, 2:46, 67, 76-7
- Facility, quality, 1:90, 93
- Festivals, 1:13, 107
- Funding, private, 1:31, 62, 101; 2:28-30
 - Royal Bank of Canada, dance, 1:73; 2:28-9, 77
 - Sponsors, corporate, 1:71, 92, 95-6, 103, 109-10; 2:30, 77
- Gift shop, 1:117; 2:23, 61-2, 71
- Hendry Report, 1:9, 85; 2:27, 41-8, 53, 60, 66, 75-6
- High-definition television, budget, 1:96-7, 100, 107-8; 2:19
 - Annual Report, 1988-89, omission, 2:18-9, 61
 - Discussion, Board of Trustees, 2:8, 27-8
 - Electronic touring, 1:100, 107-8; 2:8, 27, 44-5, 61, 74
- International Alliance of Theatrical Stage Employees and Moving Picture Machine Operators of the United States and Canada, 2:71
- Management/administration
 - Marketing department, 2:46-7
 - Organizational structure, changes, 2:46
 - Public confidence, lack, 1:28-31, 44
 - Reports/studies, 1:9; 2:27
- See also National Arts Centre—Auditor General's Report—Coopers and Lybrand organizational review—Hendry Report—Nielsen Report
- Mandate, 1:7, 9-10, 22-3, 25, 31, 33-4, 40-1, 44, 48, 50-1, 57, 73, 83, 86-8, 95, 106-8, 111-3; 2:5-6, 9, 11-2, 14-5, 35, 37-49, 66-7, 74
 - Audience development, 2:39, 45
 - Canada Council component, 1:50, 98, 103; 2:5, 9, 12
 - Commissioner, role, 1:87, 103, 108; 2:6
 - National Arts Centre Act, 1:41, 62; 2:37
 - Presenter/producer capability, 1:89-90; 2:6, 48
 - Redefining, 1:111; 2:35, 45
 - Third Decade and Beyond: The Cultural Mandate of the National Arts Centre of Canada*, report, 1:9, 13-4; 2:37-9, 45, 75
 - Touring, resident company, 1:72; 2:39, 43, 45
- Music program, chamber, 1:87, 90, 92, 98
- National profile, 1:62, 87, 107, 116; 2:24, 27, 29, 39, 43, 48, 66-7
- Nielsen Report, 1:9, 34; 2:27, 42, 53, 75
- Order in Council appointments, 1:45
- Performances, 1:50, 58-9, 89, 105; 2:32, 34, 48, 72
 - International, need to provide, 1:49-50; 2:48
 - Live, 1:87, 90-5, 100, 113; 2:8
 - Phantom of the Opera*, 1:17-8, 26-7, 43-4, 48, 50, 58-9, 104-5, 109; 2:8-9, 15-6, 22, 33-5, 37, 54, 58, 69-72
- Productions, in-house, 1:90, 92; 2:48, 60-1
- Regional outreach programs, 1:87-8; 2:27
- Resident companies, 1:41, 43, 48, 51, 63; 2:9, 32, 58
 - Dance, 1:52-3, 56-7, 79; 2:6, 32
 - Opera, summer, 1:45, 54-5, 59, 63, 66, 79, 88, 96
 - Orchestra, 1:56-7, 63, 66, 73, 79, 89, 96, 98, 104, 106; 2:32, 47-8
 - Program priority, 1:43, 48
 - Theatre, 1:26-7, 41, 52-7, 59, 62-3, 66, 96, 103-4; 2:6, 32, 48, 61
- Sign, new, 2:61-2, 64

National Arts Centre—Cont.

- Staff, changes, 2:67, 69
- Stratford, winter residence, 1:116
- Showcase function, 1:63, 87, 90, 99, 103; 2:6-7
- Theatre department, 1:86, 89-90
- Ticket sales, subsidization, 2:72-3
- VIP lounge, 1:61-2
- Visiting companies, 1:79, 83, 90-1; 2:9
- See also Canadian Broadcasting Corporation; Lincoln Centre; O'Keefe Centre; Organizations appearing; Tourism industry

National Arts Centre Act, 1:41, 59, 62

Revision, 1:34

See also National Arts Centre—Mandate

National Arts Centre Council, 1:18-9**National Arts Centre Orchestra**

- Annual Report, 1988-89, omission, 2:18, 25, 62-3
- Background, 1:29-30, 77
- Bernardi, Mario, 1:30, 39, 42, 47; 2:59
- Board of Directors, 1:21, 34
- Board of Trustees, access/meetings, 1:28, 37-8, 61; 2:17, 21, 59
- Calgary Philharmonic Orchestra, similarities, 1:110
- Canada's 125th Anniversary, festivities, 1:51, 104, 109; 2:9, 17, 34, 72, 74
- Children's programs, 1:64-7, 104, 111, 114; 2:22
- Chmura, Gabriel, 1:30, 37, 39, 42, 44
- Composer-in-residence program, 1:107-8
- Conductors, attracting/training, 1:30, 36-7, 57, 107-8
- Contracts, negotiations, 1:11, 15-20; 2:23, 55, 60
- Parity, 1:16-7, 22, 57; 2:55
- Strike, 1:20-2, 36-7, 42, 44, 49, 74; 2:27, 47, 55
- Cultures Canada, concert program, 2:27
- Funding, private/public, 1:23, 30-4, 38, 43-4, 64, 68, 72, 106-9
- Fundraising, 1:31-2, 36, 43, 70; 2:28, 55-6
- Competing, other arts organizations, 1:107-8
- Corporate, 1:36, 68, 72, 74-5; 2:64, 73-4
- National Capital Region, outside, 1:36, 38, 68
- Special events/basic programming, 1:62
- Volunteers, 1:32, 36, 68, 70; 2:64
- Innovation/collaboration, artistic, 1:88
- "Jewel in the Crown," 2:18, 23
- July Festival of Music and Opera, 1:41
- Letters of concern/petitions, 1:9, 82; 2:22
- Management, relationship, 1:35-6, 42-3, 46-9, 52, 61, 106, 110, 118-9; 2:6-7, 31-2, 47-8, 57-60, 66, 76
- Mannheim orchestra, 1:52
- Mannino, Franco, 1:30, 39, 47
- Music director, 1:47, 110-1; 2:31, 48, 58-61, 65-6
- Search committee, 1:37, 39; 2:30-1, 65-6
- Musicians, attracting/training, 1:30-1, 34, 36-7, 92-3, 97-8, 107
- Name change, 1:31, 36, 38, 63, 90
- Ottawa Symphony Orchestra, 1:107
- Performances, board attendance, 1:48; 2:66
- Privatization, 1:33-4, 43, 53, 106, 108; 2:7
- Program interruptions, 1:43, 48, 50, 52, 59, 109; 2:9, 16-7, 22, 34-5, 58, 70-3
- Recordings, audio, 1:60, 104
- Repertoire, commissioning, Canadian, 1:88, 105, 107-8
- Reputation, international/national, 1:52, 107; 2:5-6, 67

National Arts Centre Orchestra—Cont.

- Showcase function, 1:88
- Status quo, maintaining, 1:23, 27
- Subscription series, 1:43, 48-51, 58, 111
- Tours, domestic/foreign, 1:28, 30, 36, 51-2, 57-8, 60, 88, 90, 104-5, 107, 109, 111; 2:27, 73
- 20th birthday, Prime Minister, congratulatory letter, 1:63

National Arts Centre Orchestra Association

- Board of Trustees, access/relationship, 1:66, 68-9; 2:56-7
- Charitable receipt status, 1:65
- Fundraising, 1:65-8; 2:56, 61
- Children's programs, 1:64-7, 114
- Greenberg, Evelyn, 1:62, 64
- Mandate, background, structure, 1:64-5, 68
- Promotion, orchestra, 1:69-70
- See also National Arts Centre Orchestra; Organizations appearing

National Arts Centre Subcommittee see Committee**National Ballet of Canada see Organizations appearing****National Film Board**

References, 2:8, 74

Nielsen Report see National Arts Centre**O'Keefe Centre**

National Arts Centre comparison, 1:43, 48-9, 85

Opera see National Arts Centre—Resident companies**Order of Reference, 1:3****Organizations appearing**

- Alliance of Canadian Cinema, Television and Radio Artists, 1:9-12, 27
- American Federation of Musicians, 1:11, 15-23
- Association of Canadian Orchestras, 1:106-13
- Canada Council, 2:5-14
- Canadian Actors' Equity Association, 1:10, 21, 26-7
- Canadian Arts Presenters Association, 1:89-91, 95, 97, 100, 102-6
- Canadian Association of Artists Managers, 1:87-9
- Canadian Association of Professional Dance Organizations, 1:91-6
- Friends of the National Arts Centre Orchestra, 1:28-63
- National Arts Centre, 2:14-77
- National Arts Centre Orchestra Association, 1:64-70
- National Ballet of Canada, 1:75-86
- Professional Association of Canadian Theatres, 1:86, 94, 96, 100-1, 104, 106
- Regroupement des professionnels de la danse du Québec Inc., 1:12-4, 23-6
- Royal Winnipeg Ballet, 1:91-6
- See also individual witnesses by surname

Ottawa Children's Concerts, 1:114**Ottawa-Hull District Federations of Musicians see National Arts Centre—American Federation of Musicians****Ottawa Symphony Orchestra see National Arts Centre Orchestra****PACT See Professional Association of Canadian Theatres**

- Patenaude, Gaétan** (Regroupement des professionnels de la danse du Québec Inc.)
National Arts Centre, 1:12-4, 23-6
- Performing arts**
National role/artistic institution, 1:23, 26
- Phantom of the Opera* see National Arts Centre—Performances
- Privatization** see National Arts Centre Orchestra
- Procedure and Committee business**
Chairman, appointment, 1:3
In camera meetings, 1:4; 2:3-4
Witness, request to repeat publicly, 2:39-40, 76-7
Information, requesting, 2:25-6
Instructions to audience, 1:44
Members, late arrival, 2:22
Report to Committee, draft, 2:77, agreed to, 2:4
Sitting
Adjourning, 2:4
Suspending, 1:6
Witnesses, inviting, M., agreed to, 1:4
- Professional Association of Canadian Theatres** see Organizations appearing
- Provincial identity**, 1:93
- Radford, Normand** (Committee Clerk)
References, 1:106
- Radio** see Canadian Broadcasting Corporation
- Radio-Canada International** see Canadian Broadcasting Corporation
- RCI** see Radio-Canada International
- Recording industry**, 1:100, 112
- Regroupement des professionnels de la danse du Québec, Inc.** see Organizations appearing
- Reports** see Auditor General's Report; Coopers and Lybrand; Hendry Report; Massey Report; Nielsen Report; *Third Decade and Beyond*
- Riske, Bill** (Canadian Association of Professional Dance Organizations)
National Arts Centre, 1:91-6
- Robertson, Hon. Gordon** (Friends of the National Arts Centre Orchestra)
National Arts Centre, 1:31-2, 35-9
- Robinson, Svend J.** (NDP—Burnaby—Kingsway)
National Arts Centre, 2:24-6
- Royal Bank of Canada** see National Arts Centre—Funding
- Royal Winnipeg Ballet**, 1:93
See also Organizations appearing
- Scales, Barbara** (Canadian Association of Artists Managers)
Scales, Barbara—*Cont.*
National Arts Centre, 1:87-9, 92-5, 98-100, 102-3, 105
- Scott, Geoff** (PC—Hamilton—Wentworth)
National Arts Centre, 1:71, 76
- Sharp, Hon. Mitchell** (Friends of the National Arts Centre Orchestra)
National Arts Centre, 1:28-31, 33-4, 36-8
- Shaw, John** (Association of Canadian Orchestras)
National Arts Centre, 1:106-13
- Shenkman, Belle**
References, benefactress, 1:72, 79; 2:73-4
- Smalley, Catherine** (Professional Association of Canadian Theatres)
National Arts Centre, 1:86, 94, 96, 100-1, 104, 106
- Southam, Hamilton** (Friends of the National Arts Centre Orchestra)
National Arts Centre, 1:40-50, 52-3
References
National Arts Centre, former director, concerns, 1:44
Relationship, music director/board during tenure, 1:47-8
- Strikes** see National Arts Centre—American Federation of Musicians; National Arts Centre Orchestra—Contracts
- Telesat Canada** see High-definition television
- Television**, 1:11, 29, 62, 88-9, 91-2, 95, 97; 2:8, 74
Cable, 2:43
CTV Network, 1:92-3
See also High-definition television
- Theatre**, 1:9
Audience levels, 1:94
Joint productions, 1:10
Regional, 1:12
Wide-screen presentations, 1:94
See also National Arts Centre—Resident companies
- Third Decade and Beyond* see National Arts Centre—Mandate
- Tourism industry**
Funding, corporate, 2:30
National Arts Centre attracting, 1:10
- TVOntario**, 2:7
- Udeshkin, Jack** (National Arts Centre)
Reference, *in camera* meeting, 2:3
- Waddell, Ian** (NDP—Port Moody—Coquitlam)
Reference, *in camera* meeting, 2:4
- Waddell, Liz** (Individual Presentation)
National Arts Centre, 1:70-5
- Wood, Allan** (American Federation of Musicians)
National Arts Centre, 1:11, 15-22
- Zemans, Joyce** (Canada Council)
National Arts Centre, 2:5-14



CANADA

INDEX

DU

SOUS-COMITÉ SUR LE

Centre national des Arts

DU COMITÉ PERMANENT DES COMMUNICATIONS ET DE LA CULTURE

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicules n^{os} 1-2

•

1989-1990

•

2^e Session

•

34^e Législature



CANADA

INDEX

DU

SOUS-COMITÉ SUR LE

Centre national des Arts

DU COMITÉ PERMANENT DES COMMUNICATIONS ET DE LA CULTURE

CHAMBRE DES COMMUNES

37^e législature

2^e session

1989-1990

Fascicules n^{os} 1-5

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition, Approvisionnement et Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

Published under authority of the Speaker of the House of Commons by the Queen's Printer for Canada.

Available from Canada Communication Group — Publishing, Supply and Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

GUIDE DE L'USAGER

Cet index est un index croisé couvrant des sujets variés. Chaque fascicule est enregistré selon la date et cette référence se trouve à la page suivante.

L'index contient l'analyse des sujets et les noms des participants. Chaque référence apparaît sous les deux rubriques afin de faciliter l'accès par le nom de l'intervenant ou par le sujet. Les chiffres qui suivent les titres ou sous-titres correspondent aux pages indexées. Certains sujets d'importance font aussi l'objet de descripteurs spéciaux.

Les noms des intervenants et les descripteurs sont inscrits dans un ordre alphabétique. Certaines entrées relatives à la législation sont indexées chronologiquement.

Une entrée d'index peut se composer d'un descripteur en caractères gras et d'un ou de plusieurs sous-titres tels que:

Impôt sur le revenu
Agriculteurs
Gains en capital

Les renvois à un premier sous-titre sont indiqués par un long trait.

Gains en capital. Voir Impôt sur le revenu—Agriculteurs

Les abréviations et symboles que l'on peut retrouver dans l'index sont les suivants:

1^{re}, 2^e, 3^e l. = première, deuxième, troisième lecture. A. = appendice. Am. = amendement. Art. = article. Chap. = chapitre. Dd. = ordre de dépôt de documents. Déc. = déclaration. M. = motion. Q.F. = question au *Feuilleton*. Q.o. = question orale. R.g. = réponse du gouvernement. Rés. = résolution. S.C. = Statuts du Canada. S.r. = sanction royale.

Affiliations politiques:

BQ	Bloc Québécois
Cons. Ind.	Conservateur indépendant
Ind.	Indépendant
L	Libéral
NPD	Nouveau parti démocratique
PC	Progressiste conservateur
Réf.	Parti réformiste du Canada

Pour de plus amples renseignements, veuillez vous adresser
au Service de l'index et des références (613) 992-7645.
Télécopieur (613) 992-9417

ACO. Voir Association des orchestres canadiens.

ACTRA. Voir Alliance des artistes associés des théâtres de la République et de la France.

Affiche
Installation, Exposition, etc. 2:61-2

À l'aide de la troisième chambre
Allusion, 1:12, 17
Témoignage 2:35-7

Alliance des artistes associés des théâtres de la République et de la France (ACTRA). Voir Théâtre de la République et de la France.

Amis de l'Orchestre du Centre national des arts
Carnaval, 1:24
Voir aussi Témoignage

Anderson, Edouard (PC—Sénateur) (Centre)
Association de l'Orchestre du Centre national des arts
C. Juin: 198-3, 24-2, 70, 80, 104-5, 107-8, 110-11
C. 198-3, 24-2, 70, 80, 104-5, 107-8, 110-11

Conseil d'administration, 2:10
Conseil des arts du Canada, 2:19
Directeur artistique, 1:80
Distribution électronique, 2:19
Fédération américaine des musiciens, 1:75-1
Financement, 2:28
Mandat, 1:49
Orchestre du Centre national des arts, 1:24, 26, 29, 30-1, 104-5, 2:31, 69
Orchestre, 1:10
Théâtre, 1:104

AOCNA. Voir Association de l'orchestre du Centre national des arts.

Artistes
Promotion, 1:57-8, 2:74
Voir aussi Conseil d'administration

Arts
Financement, 2:15-4
Médias d'entreprise, forum, 1:101-2

Association canadienne de direction d'artistes (CAAM)
Membres, 1:67
Voir aussi Témoignage

Association canadienne des artistes de la scène. Voir Témoignage

Association canadienne des organisations professionnelles de danse (CAPDO). Voir Témoignage

Association de l'orchestre du Centre national des arts (AOCNA)
Activités, 1:94-6
Fonds, collecte, organisation, etc., 1:65-6
Membres, 1:64-6
Organisation ne charité, statut, 1:65
Problèmes, 2:30
Réunions, salle, 2:26-7
Rôle, mandat, 1:70
Voir aussi Conseil d'administration; Témoignage

Association des orchestres canadiens (ACO). Voir Témoignage

Association professionnelle des théâtres canadiens (PACT). Voir Témoignage

Bibliothèque, Nan (L'effraction avec) (ainsi des musiciens)
Centre national des arts, rôle et mandat, examen, 1:12, 18, 22
Centre national des arts, rôle et mandat, examen, 1:12, 18, 22
Centre national des arts, rôle et mandat, examen, 2:4

INDEX

SOUS-COMITÉ DE LA CHAMBRE DES COMMUNES

DEUXIÈME SESSION—TRENTÉ-QUATRIÈME LÉGISLATURE

DATES ET FASCICULES

—1990—

Association canadienne de direction d'artistes (CAAD)
Carnaval, 1:24
Voir aussi Témoignage

Association of Arts Producers Association (AAPA)
Carnaval, 1:24
Voir aussi Témoignage

APALCA. Voir Canadian Arts Producers Association.

CAPDO. Voir Association canadienne des organisations professionnelles de danse

Centre, rôle et mandat, examen
Centre national des arts, rôle et mandat, examen, 2:2

Centre canadien des arts
Rôle et mandat, examen, 1:7-11, 2:3-7
Statut, 1:8-9

Centre de la programmation artistique et de la commercialisation. Voir Témoignage à huis clos; Témoignage

Centre conseil du conseil du Centre national des arts. Voir Témoignage

Conférence canadienne des arts. Voir Télévision à huis clos; Témoignage

Conseil d'administration
Activités, composition, 1:55-6, 4:13-9
Association de l'Orchestre du Centre national des arts, relations, 1:69-70, 2:37-8
Condition, 1:59
Directeur artistique, assistance, 1:82
Et orchestre du Centre national des arts, rapports, rencontres, etc., 1:28, 47-8, 2:6-7, 15, 21, 2:28-60
Et président et directeur général, rapports, 1:82
Rapports, recense, responsabilité, 2:33-4
Gestion, personnel, acte, 2:37, 59, 54
Membres
D'office, participation, 2:1, 12-3, 50
Nominations, 1:45-6
Par diem, 2:40
Remplacement, 2:9-10
Rôle, 2:1-9, 37-8
Réunions
Présence, 2:10
Salaires, 2:10
Membres nommés par le Sous-comité, 2:33
Sujets discutés, 2:33-5
Voir aussi Distribution électronique; Gestion; Orchestre du Centre national des arts; Situation; Télévision à huis clos; Témoignage

Conseil des arts de Canada
Financement, 2:13

- ACO.** Voir Association des orchestres canadiens
- ACTRA.** Voir Alliance des artistes canadiens du cinéma, de la télévision et de la radio
- Affiche**
Installation, dépenses, etc., 2:61-2
- À l'aube de la troisième décennie**
Allusions, 1:12, 24
Teneur, 2:38-9
- Alliance des artistes canadiens du cinéma, de la télévision et de la radio (ACTRA).** Voir Témoins
- Amis de l'orchestre du Centre national des arts**
Comité consultatif, rôle, 1:39
Création, 1:28
Voir aussi Témoins
- Anderson, Edna (PC—Simcoe-Centre)**
Association de l'orchestre du Centre national des arts, 2:56-7
Centre national des arts, rôle et mandat, examen, 1:10-1, 22, 36-7, 48-9, 58-9, 70, 80, 104-5, 112; 2:10, 19, 28, 31, 56-7, 69
Conseil d'administration, 2:10
Conseil des arts du Canada, 2:10
Directeur artistique, 1:80
Distribution électronique, 2:19
Fédération américaine des musiciens, 1:10-1
Financement, 2:28
Mandat, 1:49
Orchestre du Centre national des arts, 1:22, 36, 50, 58-9, 104-5; 2:31, 69
Orchestres, 1:112
Théâtre, 1:104
- AOCNA.** Voir Association de l'orchestre du Centre national des arts
- Artistes**
Promotion, 1:57-8; 2:7-8
Voir aussi Conseil d'administration
- Arts**
Financement, 2:13-4
Mécénat d'entreprise, formule, 1:101-2
- Association canadienne de direction d'artistes (CAAM)**
Membres, 1:87
Voir aussi Témoins
- Association canadienne des artistes de la scène.** Voir Témoins
- Association canadienne des organisations professionnelles de danse (CAPDO).** Voir Témoins
- Association de l'orchestre du Centre national des arts (AOCNA)**
Activités, 1:64-6
Fonds, collecte, utilisation, etc., 1:66-8
Membres, 1:65-6
Organisation de charité, statut, 1:65
Problèmes, 2:56
Réunions, salle, 2:56-7
Rôle souhaité, 1:70
Voir aussi Conseil d'administration; Témoins
- Association des orchestres canadiens (ACO).** Voir Témoins
- Association professionnelle des théâtres canadiens (PACT).** Voir Témoins
- Battersby, Nat (Fédération américaine des musiciens)**
Centre national des arts, rôle et mandat, examen, 1:11, 16, 22
- Blackburn, Ron (Centre national des arts)**
Centre national des arts, rôle et mandat, examen, 2:4
- Boutique**
Fermeture, 2:23-4, 61-2
- CAAM.** Voir Association canadienne de direction d'artistes
- Cameron, Grant (témoin à titre personnel)**
Centre national des arts, rôle et mandat, examen, 1:118-9
- Canadian Arts Presenters Association (CAPACOA)**
Membres, 1:89
Voir aussi Témoins
- CAPACOA.** Voir Canadian Arts Presenters Association
- CAPDO.** Voir Association canadienne des organisations professionnelles de danse
- Celms, Adis (Centre national des arts)**
Centre national des arts, rôle et mandat, examen, 2:3
- Centre national des arts**
Rôle et mandat, examen, 1:7-119; 2:5-78
Retard, raisons, 1:8-9
- Comité de la programmation artistique et de la commercialisation.** Voir Télévision à haute définition
- Comité exécutif du conseil du Centre national des arts.** Voir Témoins
- Conférence canadienne des arts.** Voir Télévision à haute définition
- Conseil d'administration**
Artistes, communication, 1:55-6, 118-9
Association de l'orchestre du Centre national des arts, relations, 1:69-70; 2:57-8
Condition, 1:59
Directeur artistique, assistance, 1:82
Et orchestre du Centre national des arts, rapports, rencontres, etc., 1:38, 47-8; 2:6-7, 17, 21; 2:58-60
Et président et directeur général, rapports, 1:42
Experts, recours, impossibilité, 2:53-4
Gestion, personnel, accès, 2:37, 50, 54
Membres
D'office, participation, 2:7, 12-3, 50
Nomination, 1:45-6
Per diem, 2:20
Remplacement, 2:9-10
Rôle, 2:8-9, 37-8
- Réunions**
Fréquence, 2:10
Présences, 2:18
Renseignements demandés par le Sous-comité, 2:63
Sujets discutés, 2:33-5
Voir aussi Distribution électronique; Gestion; Orchestre du Centre national des arts; Situation; Télévision à haute définition
- Conseil des art du Canada**
Financement, 2:13

Conseil des art du Canada—Suite

Relations, 2:10, 12-3

Voir aussi Témoins**Currie, Alison** (Association canadienne des artistes de la scène)

Centre national des arts, rôle et mandat, examen, 1:10, 21, 26-7

Danse

Actionnaires, 1:14

Médiatisation, 1:13-4, 24-5, 27, 92

Oeuvres chorégraphiques, 1:14

Promotion, politique, 1:26

Situation, 1:91; 2:6

Démissions

Nombre, 2:67

DesRochers, Yvon (Comité exécutif du conseil du Centre national des arts)

Centre national des arts, rôle et mandat, examen, 2:40-9, 52-4, 56-69, 71-5, 77

Voir aussi Gestion—Landry**Directeur artistique**

Choix, 1:76, 80-1, 85-6, 103

Voir aussi Conseil d'administration**Directeur général**

Mandat, objectifs, etc., 2:40, 43-5

Recrutement, 2:10-1, 19-20, 50-1

Voir aussi Conseil d'administration—Et président**Directeur musical**

Choix, 1:39, 109; 2:30-1, 65-6

Distribution électronique

Avantages, 2:43-4

Conseil d'administration, position, 2:19

Efficacité

Amélioration, 1:26-7

Employés

Moral, 2:24-5

Fantôme de l'Opéra

Recettes, prévision, 2:71-2

Spectacle, présentation, décision, 2:9, 15-7, 32-3, 37, 69-71

Voir aussi Orchestre du Centre national des arts**Fédération américaine des musiciens**

Convention collective, obligations, 1:16

Relations, 1:10-1

Voir aussi Témoins**Feige, Lynda** (Alliance des artistes canadiens du cinéma, de la télévision et de la radio)

Centre national des arts, rôle et mandat, examen, 1:9-12, 27

Feldman, Peter (Canadian Arts Presenters Association)

Centre national des arts, rôle et mandat, examen, 1:89-91, 95, 97, 100, 102-6

Financement

Niveau, 1:44, 59-60, 91, 106; 2:11, 42, 75-6

Refus, allégations, 2:28-9

Sources, 2:30, 48-9

Utilisation, 1:73, 100; 2:14

Financement—Suite*Voir aussi* Arts; Conseil des arts du Canada; Orchestre du Centre national des arts**Finestone, Sheila** (L—Mount Royal)

Affiche, 2:61-2

Amis de l'orchestre du Centre national des arts, 1:39

Artistes, 2:7-8

Arts, 1:101-2

Association de l'orchestre du Centre national des arts, 1:64-7

Boutique, 2:23-4, 61-2

Centre national des arts, rôle et mandat, examen, 1:8-9, 11-6, 18-9, 21-3, 25-6, 32-7, 39, 46, 50-5, 64-7, 70-7, 80-3, 86, 89-90, 92, 94-5, 99-105, 107-12, 115, 117; 2:7-19, 21-4, 27-9, 32-4, 49, 52-6, 58, 60-4, 69-77

Conseil d'administration, 1:55, 82; 2:7-8, 12-3, 21, 33-4, 53-4; 2:60

Conseil des arts du Canada, 2:12-3

Danse, 1:14, 25-6, 92

Directeur artistique, 1:82, 103

Directeur général, 2:11

Fantôme de l'Opéra, 2:9, 15-7, 32-3, 69-72

Fédération américaine des musiciens, 1:16

Financement, 1:100; 2:28-9, 76

Gestion, 2:53

Mandat, 1:13, 51

Orchestre du Centre national des arts, 1:18-9, 22-3, 33-5, 39, 51-3, 72-4, 107-20; 2:55, 73

Orchestres, 1:109-10

Programmation, 1:51-2

Rapport annuel 1988-1989, 2:61-3

Salaires, 1:53; 2:23

Salon d'honneur, 2:61-2

Situation, 1:82

Sous-comité, 1:8

Spectacles, 1:12

Spectateurs, 1:73-4

Statuts, 2:12

Télévision à haute définition, 1:11, 15, 100-1; 2:8

Frais de représentation

Précisions, 2:67-9

Franca, Celia (Association de l'orchestre du Centre national des arts)

Centre national des arts, rôle et mandat, examen, 1:75-86

Gaffney, Beryl (L—Nepean)

Centre national des arts, rôle et mandat, examen, 1:10, 16-7, 25-6, 37-8, 46-8, 60-1, 69, 83-5, 96-8, 112-4, 117; 2:11-2, 16-9, 23, 30-1, 58-9, 64-7

Conseil d'administration, 1:47-8, 60, 69; 2:17-8, 58-9

Danse, 1:26

Directeur musical, 2:65-6

Mandat, 1:10, 25-6, 112-3; 2:12

Musiciens, 1:97

Négociations collectives, 1:16-7

Orchestre du Centre national des arts, 1:16-7; 2:30-1

Rapport annuel 1988-1989, 2:18-9

Situation, 1:84, 117

Statuts, 2:11

Télévision à haute définition, 1:96-7

Théâtre, 1:96

- Gerstein, Reva** (Comité exécutif du conseil du Centre national des arts)
Centre national des arts, rôle et mandat, examen, 2:14-9, 23, 26-34
- Gestion**
Confiance du public, problème, 1:28-9
Conseil d'administration
 Consultation, 2:20
 Relation, 2:37-8, 45-6, 50, 54
Haute direction, groupe, création, 2:46
Incompétence, 1:43
Landry-DesRochers, équipe, critiques, 1:44, 115, 118
Structures internes, 1:56; 2:46-7, 53
Voir aussi Orchestre du Centre national de Arts
- Haine, Charles** (témoin à titre personnel)
Centre national des arts, rôle et mandat, examen, 1:115-7
- Holtmann, Felix** (PC—Portage—Interlake; président)
Artistes, 1:57
Arts, 2:14
Association de l'orchestre du Centre national des arts, 1:66-8
Centre national des arts, rôle et mandat, examen, 1:15, 20-1, 24, 26-7, 38, 44-5, 49-50, 57-8, 60, 63, 66-9, 74-5, 85-6, 92-6, 98, 106, 111, 114; 2:6-7, 10-1, 13-4, 18-20, 29-30, 49-52, 57, 62-5, 67-9
Conseil d'administration, 1:45; 2:6-7, 9-10, 20, 50
Danse, 1:24
Directeur artistique, 1:85-6
Directeur général, 2:19-20
Efficacité, 1:26
Financement, 1:106; 2:14, 30
Frais de représentation, 2:67-9
Gestion, 2:20
Mandat, 1:95, 98, 111; 2:5-6
Musiciens, 1:92, 98
Orchestre du Centre national des arts, 1:20-1, 28, 31-2, 38, 60, 63, 74-5, 95
Programmation, 1:50
Publicité, 1:27
Rapport annuel 1988-1989, 2:19, 63
Salles, 1:24
Situation, 1:114; 2:50, 52
Statuts, 2:25-6
Télévision à haute définition, 1:93-4
- Johnson, Moira** (Centre national des arts)
Centre national des arts, rôle et mandat, examen, 2:4
- Kaplan, l'hon. Bob** (L—York-Centre)
Centre national des arts, rôle et mandat, examen, 2:22, 26-7
Situation, 2:27
- Kossar, Leon** (Comité exécutif du conseil du Centre national des arts)
Centre national des arts, rôle et mandat, examen, 2:18-25, 27-9, 31-5
- Landry, Robert** (Comité exécutif du conseil du Centre national des arts)
Centre national des arts, rôle et mandat, examen, 2:36-9, 50-2, 55-6, 68-71, 75-7
Voir aussi Gestion
- Langer, David** (Centre national des arts)
Centre national des arts, rôle et mandat, examen, 2:3
- Lecaine, Trudi** (témoin à titre personnel)
Centre national des arts, rôle et mandat, examen, 1:113-4
- Lubbock, Christina** (Association de l'orchestre du Centre national des arts)
Centre national des arts, rôle et mandat, examen, 1:64-70
- Lussier, Richard** (Centre national des arts)
Centre national des arts, rôle et mandat, examen, 2:4
- MacSween, Donald** (Amis de l'orchestre du Centre national des arts)
Centre national des arts, rôle et mandat, examen, 1:54-63
- Mandat**
Acquittement, 1:10, 13, 40-1, 49, 83, 87, 89-90, 111; 2:6
Définition, 1:41, 49, 51, 57, 73, 95, 98; 2:5, 12, 41
«Excellence», 2:48
Modifications, élargissement, etc., 1:10, 25-6, 87-8, 107, 111-3; 2:15, 45
National, 1:11, 23, 62; 2:48, 66-7
Voir aussi Directeur général
- Massey, rapport**
Allusion, 1:57
- Mills, Jack** (Centre national des arts)
Centre national des arts, rôle et mandat, examen, 2:3
- Morrison, Carl** (Centre national des arts)
Centre national des arts, rôle et mandat, examen, 2:4
- Musiciens**
Jeunes, promotion, 1:87, 92-3, 97-9
Orchestre du Centre national des arts, rôle, 1:88
- Négociations collectives**
Comparabilité, 1:16-7
- Opéra**
Production, suspension, 1:55
- Orchestre du Centre national des arts**
Abonnements, 1:50, 74
Avenir, inquiétudes, 1:28
Billets, prix, 1:104-5
Chefs d'orchestre, formation et compositeur résident, programmes, 1:108
Commandes d'oeuvres, programme, 1:107-8
Conseil, établissement, 1:18-9
Conseil d'administration, 1:21
 Président, position, 2:69
Création, 1:29
Enregistrements commercialisés, 1:60, 88
Entente, conditions, 1:16, 19-20
Fantôme de l'Opéra, incidence, 1:17-9, 43, 49; 2:9
Financement
 Augmentation, 1:107
 Privé, suggestion, 1:30-6, 62, 72, 74-5, 95, 108-9; 2:55-6
Gestion, 1:22-3, 29, 106
Grève, 1:20-2, 42; 2:47
Lettre de H. Southam au ministre, 1:43-4
«Orchestre national du Canada», suggestion, 1:31, 36, 38, 63
Orchestres canadiens, conception analoge, 1:110-1

Orchestre du Centre national des arts—Suite

- Privatisation, 1:43, 53, 106, 108; 2:7
- Qualité, 1:22, 30, 107
- Répertoire, recommandations, 1:88
- Réputation internationale, 1:52, 107; 2:6
- Résidence, lieu, 1:21, 63; 2:31-2
- Taille, 1:52
- Tournée
 - De dix semaines, décision, 1:18-20, 52, 104, 109; 2:9, 73
 - Européenne, 2:73-4
 - Nombre, organisation, etc., 1:28, 51-2, 58-9, 90
- Voir aussi* Conseil d'administration—Et; Musiciens; Rapport annuel 1988-1989

Orchestres

- Enregistrements commercialisés, importance, 1:112
- Programmes, contenu, décision du commanditaire, 1:109-10

O Vertigo

- Activités, 1:13

PACT. *Voir* Association professionnelle des théâtres canadiens**Patenaude, Gaétan (Regroupement des professionnels de la danse du Québec Inc.)**

- Centre national des arts, rôle et mandat, examen, 1:13-4, 23-5

Président du Sous-comité. *Voir* Holtmann**Programmation**

- Choix, 1:50-3, 89

Publicité

- Augmentation, 1:27

Rapport annuel 1988-1989

- Orchestre du Centre national des arts, absence, 2:18, 25, 61-2
- Renseignements demandés par le Sous-comité, 2:63
- Télévision à haute définition, absence, 2:18-9, 61

Rapport Hendry

- Allusions, 2:41-8, 66-7

Regroupement des professionnels de la danse du Québec Inc.

Voir Témoins

Riske, Bill (Association canadienne des organisations professionnelles de danse)

- Centre national des arts, rôle et mandat, examen, 1:91, 93-4, 96

Robertson, l'hon. Gordon (Amis de l'orchestre du Centre national des arts)

- Centre national des arts, rôle et mandat, examen, 1:31-2, 35-9

Robinson, Svend J. (NPD—Burnaby—Kingsway)

- Centre national des arts, rôle et mandat, examen, 2:24-6
- Employés, 2:24-5
- Rapport annuel 1988-1989, 2:25
- Situation, 2:24, 26
- Statuts, 2:24-5

Salaires

- Augmentation, 1:53; 2:23

Salles

- Qualité, 1:24

Salon d'honneur

- Création, 2:61-2

Scales, Barbara (Association canadienne de direction d'artistes)

- Centre national des arts, rôle et mandat, examen, 1:87-9, 92-5, 98-100, 102-3, 105

Scott, William (PC—Victoria—Haliburton; secrétaire parlementaire du ministre des Anciens combattants)

- Centre national des arts, rôle et mandat, examen, 1:71, 76

Situation

- Amélioration, suggestions, 1:116-7; 2:26
- Conseil d'administration, connaissance, 1:60-1
- Évolution, atmosphère glaciale, etc., 1:54, 78-80, 114-5; 2:24, 50, 52
- Financière, 2:47
- Problématique, causes, 1:82-3; 2:27
- Voir aussi* Conseil d'administration; Théâtre

Sharp, l'hon. Mitchell (Amis de l'orchestre du Centre national des arts)

- Centre national des arts, rôle et mandat, examen, 1:28-31, 33-4, 36-8

Shaw, John (Association des orchestres canadiens)

- Centre national des arts, rôle et mandat, examen, 1:106-13

Smalley, Catherine (Association professionnelle des théâtres canadiens)

- Centre national des arts, rôle et mandat, examen, 1:86, 89, 94, 96, 100-1, 104, 106

Sous-comité

- Mandat, 1:7-8; 2:35-6
- Président. *Voir plutôt* Président du Sous-comité
- Séance à huis clos, 1:4-5; 2:3-4
- Voir aussi* Conseil d'administration—Réunions—Présences—Renseignements; Rapport annuel 1988-1989—Renseignements; Statuts—Exemplaires

Southam, Hamilton (Amis de l'orchestre du Centre national des arts)

- Centre national des arts, rôle et mandat, examen, 1:40-50, 52-3

Voir aussi Orchestre du Centre national des arts—Lettre

Spectacles

- En direct, 1:12
- Enregistrés, 1:12
- Populaires, 1:59
- Variétés, restrictions, 1:58-9
- Voir aussi* Fantôme de l'Opéra

Spectateurs

- Nombre, diminution, 1:73-4

Statuts

- Exemplaires demandés par le Sous-comité, 2:25-6
- Révision, 2:11-2, 24

Télévision à haute définition

- Comité de la programmation artistique et de la commercialisation, examen, 2:8
- Conférence canadienne des arts, examen, suggestion, 1:101-2
- Conseil d'administration, discussions, 2:8
- Fonds alloués, 1:94, 97
- Négociations, 1:15-6
- Réactions diverses, 1:91, 93-7, 100; 2:44
- Rôle, 1:11-2; 2:27-8

Télévision à haute définition—Suite

Voir aussi Rapport annuel 1988-1989

Témoins

Alliance des artistes canadiens du cinéma, de la télévision et de la radio, 1:9-12, 27

Amis de l'orchestre du Centre national des arts, 1:28-50, 52-63

Association canadienne de direction d'artistes, 1:87-9, 92-5, 98-100, 102-3, 105

Association canadienne des artistes de la scène, 1:10, 21, 26-7

Association canadienne des organisations professionnelles de danse, 1:91-4, 96

Association de l'orchestre du Centre national des arts, 1:64-86

Association des orchestres canadiens, 1:106-13

Association professionnelle des théâtres canadiens, 1:86, 89, 94, 96, 100-1, 104, 106

Cameron, Grant, 1:118-9

Canadian Arts Presenters Association, 1:89-91, 95, 97, 100, 102-6

Centre national des arts, 2:3-4

Comité exécutif du conseil du Centre national des arts, 2:14-77

Conseil des arts du Canada, 2:5-14

Témoins—Suite

Fédération américaine des musiciens, 1:11, 15-23

Haine, Charles, 1:115-7

Lecaine, Trudi, 1:113-4

Regroupement des professionnels de la danse du Québec Inc., 1:13-4, 23-5

Théâtre

Anglais et français, 1:54-5

Situation, 1:86

Troupe

À demeure, 1:104

Élimination, 1:96

Travaux du Sous-comité

Centre national des arts, rôle et mandat, 1:7-119; 2:5-78

Udeshkin, Jack (Centre national des arts)

Centre national des arts, rôle et mandat, examen, 2:3

Waddell, Liz (Association de l'orchestre du Centre national des arts)

Centre national des arts, rôle et mandat, examen, 1:70-5

Wood, Allan (Fédération américaine des musiciens)

Centre national des arts, rôle et mandat, examen, 1:11, 15-22

Zemans, Joyce (Conseil des arts du Canada)

Centre national des arts, rôle et mandat, examen, 2:5-14

