



**CENTRE NATIONAL DES ARTS**

**LE QUATRIÈME RAPPORT DU COMITÉ PERMANENT DES  
COMMUNICATIONS ET DE LA CULTURE**

**Président,  
Felix Holtmann, député**

**Septembre 1990**



THE HISTORY OF THE ARTS

BY JOHN H. BROWN

THE HISTORY OF THE ARTS

THE HISTORY OF THE ARTS

CHAMBRE DES COMMUNES

HOUSE OF COMMONS

Fascicule n° 17

Issue No. 17

Le mardi 28 septembre

## CENTRE NATIONAL DES ARTS

Président: Felix Holtmann

Chairman: Felix Holtmann

Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des

Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on

Communications et  
de la Culture

Communications  
and Culture

### LE QUATRIÈME RAPPORT DU COMITÉ PERMANENT DES COMMUNICATIONS ET DE LA CULTURE

CONCERNANT:

RESPECTING:

En conformité avec son mandat en vertu de l'article 108(2) du Règlement, le quatrième rapport du Comité permanent des communications et de la culture, Centre national des Arts

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Fourth Report of the Standing Committee on Communications and Culture: National Arts Centre

Y COMPRIS:

INCLUDING:

Le quatrième rapport du Comité permanent des communications et de la culture à la Chambre: CENTRE NATIONAL DES ARTS

The Fourth Report of the Standing Committee on Communications and Culture to the House: NATIONAL ARTS CENTRE

**Président,  
Felix Holtmann, député**

**Septembre 1990**

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

Seventy-seventh Session of the Thirty-fourth Parliament,  
1989-90





CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 17

Le mardi 25 septembre 1990

Président: Felix Holtmann

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 17

Tuesday, September 25, 1990

Chairman: Felix Holtmann

---

*Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

*Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on*

## Communications et de la Culture

## Communications and Culture

---

**CONCERNANT:**

En conformité avec son mandat en vertu de l'article 108(2) du Règlement, le quatrième rapport du Comité permanent des communications et de la culture: Centre national des Arts

**Y COMPRIS:**

Le quatrième rapport du Comité permanent des communications et de la culture à la Chambre: CENTRE NATIONAL DES ARTS

**RESPECTING:**

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Fourth Report of the Standing Committee on Communications and Culture: National Arts Centre

**INCLUDING:**

The Fourth Report of the Standing Committee on Communications and Culture to the House: NATIONAL ARTS CENTRE

---

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

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

COMITÉ PERMANENT DES  
COMMUNICATIONS ET DE LA CULTURE

*Président:* Felix Holtmann

*Vice-président:* Charles DeBlois

Membres

Edna Anderson  
Dawn Black  
Ronald Duhamel  
Sheila Finestone  
John Harvard  
Jean-Pierre Hogue  
Al Horning  
Denis Pronovost  
Larry Schneider  
Geoff Scott  
Ian Waddell  
Bob Wood—(14)

(Quorum 8)

SOUS-COMITÉ DU CENTRE  
NATIONAL DES ARTS

*Président:* Felix Holtmann

Membres

Edna Anderson  
Sheila Finestone  
Beryl Gaffney\*  
Ian Waddell—(5)

\*(Remplaçante pour John Harvard)

(Quorum 3)

Attaché de recherche

René Lemieux,  
Service de recherche,  
Bibliothèque du Parlement.

*Le greffier du Comité*

Normand Radford

STANDING COMMITTEE ON  
COMMUNICATIONS AND CULTURE

*Chairman:* Felix Holtmann

*Vice-Chairman:* Charles DeBlois

Members

Edna Anderson  
Dawn Black  
Ronald Duhamel  
Sheila Finestone  
John Harvard  
Jean-Pierre Hogue  
Al Horning  
Denis Pronovost  
Larry Schneider  
Geoff Scott  
Ian Waddell  
Bob Wood—(14)

(Quorum 8)

SUB-COMMITTEE ON  
NATIONAL ARTS CENTRE

*Chairman:* Felix Holtmann

Members

Edna Anderson  
Sheila Finestone  
Beryl Gaffney\*  
Ian Waddell—(5)

\*(Substitute Member for John Harvard)

(Quorum 3)

Researcher

René Lemieux,  
Research Branch,  
Library of Parliament.

Normand Radford

*Clerk of the Committee*

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

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

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

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

Le Comité permanent des communications et de la culture a l'honneur de présenter son

INTRODUCTION

LE MANDAT

## QUATRIÈME RAPPORT

LE CONSEIL ET LA DIRECTION

LE PRÉSIDENT

Conformément au mandat que lui confère les articles 108(1) et 108(2) du Règlement, votre Comité a mis sur pied un Sous-comité et lui a donné le mandat d'examiner le sujet du Centre national des Arts.

LE FINANCEMENT

Le Sous-comité a présenté son premier rapport au Comité.

LA VÉRIFICATION

Votre Comité a adopté le rapport, dont voici le texte :

CONCLUSIONS

SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS

NOTES

ANNEXE A - LISTE DES TÉMOINS

RÉPONSE DU GOUVERNEMENT

Le Comité permanent des arts et lettres a l'honneur de présenter son

NO SETTIMO COMITATO  
COMUNICAZIONE CULTURA

Président: Félix Holman  
Vice-Président: Charles DeWitt

Chairman: Felix Holman  
Vice-Chairman: Charles DeWitt

### QUATRIÈME RAPPORT

Edna Anderson  
Ewan Black  
Freddy Dubois  
Shella Finestone  
John Galt  
Jean-Pierre Giguère  
Dore Gougeon  
Larry Gougeon  
Geoff Scott  
Ian Waddell  
Bob Wood

Edna Anderson  
Ewan Black  
Freddy Dubois  
Shella Finestone  
John Galt  
Jean-Pierre Giguère  
Dore Gougeon  
Larry Gougeon  
Geoff Scott  
Ian Waddell  
Bob Wood

Conformément au mandat que vous avez donné à votre Comité et qui a donné le mandat d'examiner le rapport du Centre national des Arts, le sous-comité a présenté son premier rapport au Comité.

### SOUS-COMITÉ DU CENTRE NATIONAL DES ARTS

### VOUS COMITÉ A ADOPTÉ LE RAPPORT SUIVANT VOICI LE TEXTE

Président: Félix Holman

Chairman: Felix Holman

Edna Anderson  
Shella Finestone  
Beryl Galt  
Ian Waddell

Edna Anderson  
Shella Finestone  
Beryl Galt  
Ian Waddell

Bob Wood  
Dore Gougeon  
Larry Gougeon

Geoff Scott  
Dore Gougeon  
Larry Gougeon

Publié en vertu d'un mandat du Parlement du Canada par le Comité permanent des arts et lettres de la House of Commons.

Published under the authority of the House of Commons by the Committee for the Arts.

En vente chez le Centre national des arts et lettres, 100, rue de la Monture, Ottawa, Ontario, Canada, K1A 0S7.

Available from the National Arts Centre Publishing Office, 100, rue de la Monture, Ottawa, Canada K1A 0S7.



## TABLE DES MATIÈRES

	Page
INTRODUCTION .....	1
LE MANDAT .....	5
LE CONSEIL ET LA DIRECTION .....	11
L'ORCHESTRE .....	19
LE RÔLE DES BÉNÉVOLES .....	23
LE FINANCEMENT .....	27
LA VÉRIFICATION .....	31
CONCLUSIONS .....	35
SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS .....	37
NOTES .....	41
ANNEXE A : LISTE DES TÉMOINS .....	43
RÉPONSE DU GOUVERNEMENT .....	47





## INTRODUCTION

Au printemps de 1989, les membres du Comité permanent des communications et de la culture ont commencé à recevoir des lettres, des pétitions et des interventions personnelles de résidents de la région de la Capitale nationale et d'ailleurs exprimant leurs graves préoccupations au sujet de l'orientation que prenait le nouveau conseil d'administration et la nouvelle haute direction du Centre national des Arts (CNA). Les médias se sont faits l'écho de ces préoccupations, en particulier avant et pendant la grève des musiciens de l'orchestre du CNA à l'automne de 1989. Le comité a estimé que les questions soulevées par cette inquiétude de la population étaient centrales à l'avenir du CNA et qu'elles devaient faire l'objet d'un débat public.

Compte tenu de cet objectif, le Comité permanent des communications et de la culture a adopté à l'unanimité, le 13 décembre 1989, la motion suivante :

Qu'en conformité du paragraphe 108(2) du Règlement, le Comité permanent des communications et de la culture étudie le rôle du Centre national des Arts, notamment dans le domaine des arts du spectacle, et présente des recommandations qui tiendront compte du rapport du Groupe de travail de Tom Hendry, du document «À l'aube de la troisième décennie» et même du Rapport Nielsen (Croissance économique, culture et communications).<sup>(1)</sup>

Un mois plus tard, le président du CNA, M. Robert Landry, écrivait au président du Comité permanent, M. Felix Holtmann, invitant les membres du Comité «à se rencontrer ici au Centre pour une discussion approfondie des plans élaborés par la direction en vue de répondre aux objectifs du CNA tels qu'ils sont énoncés dans *L'aube de la troisième décennie*».<sup>(2)</sup> Malheureusement, les emplois du temps respectifs des représentants du Comité et du CNA ont rendu cette rencontre impossible.

En raison de sa charge de travail, le Comité n'a pas pu commencer immédiatement son étude et a décidé d'envoyer au Centre 46 questions écrites sur un certain nombre des aspects de son exploitation et de son mandat. Les questions ont été envoyées le 23 mars 1990 et les réponses ont été reçues le 15 mai 1990 (les questions et les réponses ont été rendues publiques). Le Comité a ensuite décidé qu'un sous-comité serait mieux à même de se concentrer sur cette étude et c'est ainsi que le sous-comité du Centre national des Arts a été créé le 29 mai 1990 à cette fin. Il a reçu le mandat suivant :

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 et qui tiennent compte : de la réponse du CNA aux questions que lui ont posées 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 tout autre documentation jugée utile. Qu'il soit autorisé à entendre des témoins pourvu que trois membres soient présents, dont au moins un de l'opposition. Qu'il soit autorisé à en faire imprimer les témoignages. Qu'il remette son rapport au Comité permanent dans les meilleurs délais possibles. Que le rapport soit constitué de préambules et de recommandations.<sup>(3)</sup>

En vertu du paragraphe 108(1) du Règlement, les comités permanents ont le pouvoir de déléguer à des sous-comités une partie ou la totalité de leur pouvoir, sauf celui de rendre compte directement à la Chambre. Récemment, le Comité permanent des communications et de la culture a délégué deux fois ses pouvoirs à des sous-comités à des fins analogues : en 1985, pour l'étude du droit d'auteur et en 1989 pour l'étude du statut de l'artiste. Le mandat confié au sous-comité du Centre national des arts découle du paragraphe 108(2) du Règlement qui énumère les pouvoirs généraux des comités permanents : les comités ont «le pouvoir d'étudier toutes les questions relatives au mandat, à la gestion et à l'exploitation du Ministère ou des ministères du gouvernement qui lui sont affectées de temps à autre par la Chambre et d'en rendre compte».<sup>(4)</sup>

Le sous-comité s'est d'abord réuni le 6 janvier 1990 pour organiser ses activités et a annoncé par un communiqué émis le 7 juin 1990 qu'il tiendrait des audiences. Celles-ci ont eu lieu les 12, 13, 14 et 27 juin 1990. Le sous-comité a décidé d'entendre les associations, les groupes et les particuliers représentant l'ensemble des arts du spectacle, notamment les associations et les syndicats de danse, de musique et de théâtre ainsi que des imprésarios et des présentateurs. (Voir annexe A pour la liste des témoins.)

Ces audiences avaient pour but de confirmer ou de clarifier l'information ou les opinions déjà exprimées ou de rechercher de nouvelles informations. Que certaines de nos audiences se soient tenues à *huis clos* n'est pas inhabituel; cela est parfois utile et protège les témoins lorsque l'on discute de questions délicates. Par exemple, le Comité a tenu des audiences à *huis clos* lors de son étude de la responsabilité financière de la Société Radio-Canada et de son examen du rapport du Groupe de travail sur les musées nationaux et a trouvé cette solution très utile.

Le Comité aimerait remercier de leur collaboration les nombreux témoins qui ont comparu devant lui à si brève échéance ainsi que les dizaines de personnes, d'organismes et de groupes qui ont écrit au Comité ou au sous-comité. Leurs opinions ont été soigneusement étudiées et prises en compte dans nos délibérations. Le Comité souligne également le dévouement du personnel des membres du sous-comité et du Comité.

Le Comité n'a pas abordé tous les sujets qu'ont soulevés ces témoins, le rapport de 1986 du Groupe de travail Hendry sur le Centre national des Arts, le document du CNAÀ *l'aube de la troisième décennie* ou le rapport du Groupe de travail Nielsen chargé de

l'examen des programmes. En effet, le Comité n'a pas étudié les recommandations faites par le Groupe de travail Hendry concernant l'élaboration d'une stratégie complète sur les tournées, la teneur canadienne de la programmation du Centre, le Festival d'été annuel, le mandat des membres d'office du Conseil d'administration, le financement permettant au Centre de combler l'écart entre la fin de l'exercice gouvernemental et son année de programmation ainsi que la propriété des terrains, des immeubles et du mobilier. Le Comité se réserve l'option de poursuivre son étude plus en détail à une date ultérieure.

### Aider le Conseil des Arts du Canada à développer les arts d'interprétation ailleurs au Canada

Le mandat du Centre est aussi pertinent aujourd'hui qu'il l'était en 1966, date de la promulgation de la loi. Le Comité estime qu'une institution nationale qui se consacre au développement des arts d'interprétation dans la région de la Capitale nationale a bien son rôle spécialement en ce pays pour les visiteurs du Canada ou d'ailleurs. Il complète ainsi les autres institutions culturelles nationales situées dans la région de la capitale.

Les rédacteurs de la loi de 1966 sur le Centre national des Arts avaient qu'une institution culturelle nationale située dans la région de la capitale servirait les besoins culturels des Canadiens partout ailleurs, c'est pourquoi ils ont confié au Centre un mandat national complémentaire. Au cours des années, le Centre a cherché à assumer son mandat national par divers moyens : tournées de son orchestre et de ses compagnies théâtrales, compagnies de danse indépendantes, parrainage ou coproduction d'œuvres, radiodiffusion ou enregistrement de ses productions et présentation d'artistes et de compagnies canadiennes de toutes les régions du pays.

Le Comité note que depuis la nomination du nouveau Conseil et d'un nouveau directeur général en 1988, le Centre s'est montré prêt à adopter une orientation plus nationale tant par la portée de ses activités que par sa pertinence, comme en témoigne l'ouvrage de politique publié en 1989 et intitulé *À l'aube de la troisième décennie : le mandat culturel du Centre national des Arts du Canada*. Dans sa présentation en sous-comité le 23 juin 1990, le président du Conseil d'administration, M. Robert Landry, a parlé de la nouvelle vision présentée dans ce document et a ajouté que pour le concrétiser, le Centre devrait concentrer ses efforts sur un certain nombre de priorités importantes, à savoir d'entre elles être en mesure de veiller à ce que toutes les régions du pays aient un accès plus direct aux spectacles du CNA, le moyen de coproductions, de tournées et de distributions électroniques.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Le Centre est le lieu privilégié des arts d'interprétation et devrait représenter le pôle de l'excellence dans ce domaine au Canada. Le Centre peut servir la communauté nationale de différentes façons, et plus particulièrement en reconnaissant les artistes





## LE MANDAT

Le mandat du CNA est décrit à l'Article 9(1) de la *Loi sur le Centre national des Arts* de la façon suivante :

**exploiter et administrer le Centre;**

**développer les arts d'interprétation dans la région de la Capitale nationale; et**

**aider le Conseil des Arts du Canada à développer les arts d'interprétation ailleurs au Canada.**

Le mandat du Centre est aussi pertinent aujourd'hui qu'il l'était en 1966, date de la promulgation de la loi. Le Comité estime qu'une institution nationale qui se consacre au développement des arts d'interprétation dans la région de la Capitale nationale reflète tout spécialement notre pays pour les visiteurs du Canada ou d'ailleurs. Il complète ainsi les autres institutions culturelles nationales situées dans la région de la capitale.

Les rédacteurs de la loi de 1966 sur le Centre national des Arts savaient qu'une institution culturelle nationale située dans la région de la capitale servirait les besoins culturels des Canadiens partout ailleurs, c'est pourquoi ils ont confié au Centre un mandat national complémentaire. Au cours des années, le Centre a cherché à assumer son mandat national par divers moyens : tournées de son orchestre et de ses compagnies théâtrales, compagnies désormais inexistantes, parrainage ou coproduction d'oeuvres, radiodiffusion ou enregistrement de ses productions et présentation d'artistes et de compagnies canadiennes de toutes les régions du pays.

Le Comité note que depuis la nomination du nouveau Conseil et d'un nouveau directeur général en 1988, le Centre s'est montré prêt à adopter une orientation plus nationale tant par la portée de ses activités que par sa pertinence, comme en témoigne l'énoncé de politique publié en 1989 et intitulé *À l'aube de la troisième décennie : le mandat culturel du Centre national des Arts du Canada*. Dans sa présentation au sous-comité le 13 juin 1990, le président du Conseil d'administration, M. Robert Landry, a parlé de la nouvelle vision présentée dans ce document et a ajouté que pour la concrétiser, le Centre devrait concentrer ses efforts sur un certain nombre de priorités importantes, l'une d'entre elles étant «de veiller à ce que toutes les régions du pays aient un accès plus direct aux spectacles du CNA, au moyen de coproductions, de tournées et de distributions électroniques».<sup>(5)</sup>

Le Centre est le lieu privilégié des arts d'interprétation et devrait représenter le pinacle de l'excellence dans ce domaine au Canada. Le Centre peut remplir son mandat national de différentes façons, et plus particulièrement en reconnaissant les artistes



canadiens qui connaissent le succès, sur le plan national ou régional. Ces artistes pourraient être invités lors de galas, de spectacles particuliers ou de réceptions, ce qui permettrait de souligner les nombreuses contributions des artistes canadiens au développement des arts d'interprétation au Canada. Ce pourrait être également une inspiration pour les jeunes artistes et d'une certaine façon un moyen de mieux faire connaître et comprendre les différentes cultures régionales qui constituent le Canada.

En janvier 1986, l'honorable Marcel Masse, alors ministre des Communications, a confié à un groupe de travail le mandat d'étudier le rôle du Centre national des Arts. Le rapport de ce groupe de travail (appelé par la suite le Groupe de travail Hendry du nom de son président) a été remis au ministre en septembre 1986. Plusieurs de ses recommandations visaient à aider le Centre à mieux remplir son mandat national. Le Groupe de travail envisageait la création d'un «Programme de tournées électroniques» pour compléter un programme enrichi de tournées traditionnelles et comme moyen rentable et intrinsèquement valable d'animation culturelle.

Le Centre a récemment créé le poste de producteur délégué de la distribution électronique. Cette mesure qui vise à rejoindre les Canadiens à l'extérieur de la région de la capitale est fort louable, mais le comité note que le Groupe de travail Hendry avait proposé que les nouvelles initiatives en matière de distribution électronique soient financées par un nouveau crédit annuel de 2 millions de dollars (en dollars de 1986) et non par la réaffectation de fonds déjà existants. Les institutions fédérales ont l'habitude de demander des ressources supplémentaires pour un nouveau programme ou une nouvelle activité. Le Comité fera une recommandation sur le financement dans un chapitre ultérieur.

Deux des 12 projets de distribution électronique entrepris par le Centre concernent l'application de la télévision à haute définition (TVHD) aux arts d'interprétation. Ces projets ont suscité beaucoup d'intérêt mais aussi beaucoup de critiques du fait qu'ils sont financés aux dépens de la programmation artistique, et plus particulièrement aux dépens de l'orchestre. Il semble d'après les témoignages donnés par les représentants des organisations d'arts d'interprétation que l'utilisation de la TVHD dans ce domaine est quelque peu problématique. En ce qui concerne les projets de TVHD, le Comité estime que les essais sur l'application de cette technique de télévision ne devraient pas être entrepris avec les fonds limités dont dispose actuellement le Centre mais devraient être réalisés uniquement au moyen de fonds spéciaux supplémentaires. Étant donné l'expérience considérable que le ministère des Communications a acquise dans la démonstration de cette technique, le Centre devrait activement demander le conseil des experts du Ministère et collaborer étroitement avec eux pendant toute la durée de cette expérimentation. Dans l'intervalle, le Centre devrait suspendre ses projets de TVHD.



## **Recommandation 1**

- a) **Le Conseil d'administration du Centre national des Arts devrait suspendre les projets de TVHD en attendant que soient attribués des fonds pour les projets spéciaux.**

Le mandat du Centre consistant à aider le Conseil des Arts à développer les arts d'interprétation dans les autres régions du Canada est énoncé à l'alinéa 9(2)e) de la Loi qui précise que le Centre :

à la demande du gouvernement fédéral ou du Conseil des Arts du Canada, organise 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.

En ce qui concerne les spectacles donnés à l'extérieur du Canada par des compagnies d'art d'interprétation établies au Canada, c'est maintenant le Bureau des relations culturelles internationales du ministère des Affaires extérieures ou les compagnies elles-mêmes qui assument principalement cette fonction. En ce qui concerne les spectacles donnés ailleurs au Canada par des compagnies établies ou non au Canada, le Groupe de travail Hendry a précisé que :

Le mandat du Centre en matière d'organisation de tournées canadiennes pour d'autres compagnies et ensembles lui a été effectivement retiré avec l'établissement de l'Office des tournées au Conseil des Arts du Canada en 1973; les tournées à l'étranger n'ont jamais été de la compétence exclusive du Centre.<sup>(6)</sup>

Même si le mandat du Centre visant à organiser les tournées étrangères ou canadiennes lui a effectivement été retiré par la participation du ministère des Affaires extérieures et la création de l'Office des tournées du Conseil des Arts, le mandat du Centre consistant à aider le Conseil des Arts à développer des arts d'interprétation dans les autres régions du Canada, comme le précise le paragraphe 9(1) de la Loi, est toujours valable. On a informé le Comité que l'on avait peu fait dans ce domaine mais que l'on s'efforçait d'officialiser le processus de consultation et de coordination entre le Centre et le Conseil des Arts. Le Comité demande instamment au Centre et au Conseil des Arts d'accorder la priorité à cette question en incluant ce processus officiel dans leurs Règlements administratifs respectifs.

## **Recommandation 2**

- a) **Le Centre national des Arts et le Conseil des Arts devraient décrire dans leurs Règlements administratifs l'accord et le processus officiel qui garantiront que ces deux organismes contribuent concrètement à la**



**réalisation de l'objectif fixé en partie par le paragraphe 9(1) de la *Loi sur le Centre national des Arts*, c'est-à-dire «d'aider le Conseil des Arts à développer les arts d'interprétation au Canada»; et**

- b) dans six mois, le Centre national des Arts et le Conseil des Arts devraient rendre compte conjointement au Comité permanent des communications et de la culture des progrès qu'ils auront réalisés.**

Le Centre a pour mandat de «développer les arts d'interprétation dans la région de la Capitale nationale». Dans sa plus simple expression, le développement des arts d'interprétation se réalise chaque fois qu'un spectacle est donné au Centre. Ce développement s'accomplit également par la présence de la compagnie à demeure, l'orchestre du Centre national des Arts. Mais le Centre donne une interprétation plus large de son mandat et aide et encourage avec succès les organismes d'art et les artistes locaux et offre au grand public de tout âge la possibilité fréquente de profiter des arts d'interprétation et d'apprendre à mieux les connaître, souvent gratuitement. À la demande du sous-comité, le Centre a fourni des statistiques et autres renseignements sur l'utilisation de ses installations par les compagnies et les associations locales. Depuis janvier 1987, 31 organismes et groupes associés aux arts de la région ont loué l'Opéra, le Théâtre ou le Studio et 58 organismes et associations distincts de la région ont loué d'autres facilités du Centre. Le CNA a également fourni au sous-comité une publication intitulée *The NAC and the Community 1989: A Report to the Regional Municipality of Ottawa-Carleton*, un rapport préparé pour justifier les crédits annuels que le CNA reçoit de la municipalité régionale. Ce rapport contient une liste impressionnante de sa vaste contribution à l'appui des organismes et des artistes locaux et à l'enrichissement de la vie culturelle régionale.

Comme certains organismes l'ont fait remarquer, le sous-comité n'a pas entendu les témoignages de groupes artistiques locaux. Par conséquent, certains sujets de préoccupation de cette communauté n'ont peut-être pas été totalement abordés, en particulier la priorité accordée à l'accès aux installations du Centre et les prix de location payés par les groupes locaux pour y accéder.

On a cependant demandé au Centre de préciser sa politique concernant l'utilisation de ses installations par les compagnies et les associations régionales. Dans sa réponse écrite, M. Robert Landry déclarait que la politique du Centre «est la même que celle qui guide toutes les programmations artistiques du CNA»<sup>(7)</sup>, c'est-à-dire que chaque demande de location est évaluée lors de réunions mensuelles du Comité de programmation du CNA par rapport aux principes et aux directives de programmation fixés par le Conseil. Les directives pertinentes à l'évaluation des demandes de location sont les suivantes : 1) professionnels de préférence aux amateurs; 2) compagnies attitrées de préférence aux compagnies invitées et 3) spectacles maison de préférence aux spectacles en location. Le

Comité de programmation cherche ainsi à assurer l'équilibre entre «les spectacles en location» et les «spectacles maison» afin de préserver la diversité, la qualité et l'intégrité de l'ensemble de la programmation du Centre».<sup>(8)</sup>

En ce qui concerne les montants de location demandés aux troupes artistiques locales pour accéder aux salles du Centre, un groupe local a avancé qu'il s'agit du "prix maximum", le même prix demandé de n'importe quel organisme commercial. Le Comité ne répondra pas à cette allégation car la question du coût de location des scènes n'a pas encore été totalement traitée. Mais le Comité souhaite porter à l'attention du Centre les commentaires du Groupe de travail Hendry sur le service aux collectivités et sa recommandation n° 52 voulant que le Centre établisse un budget de service aux collectivités qui, en partie, servirait à aider les troupes artistiques de la région de la Capitale nationale qui souhaitent louer les installations et les équipes techniques du Centre. Le Comité appuie cette recommandation et souhaite que les groupes régionaux puissent se produire dans une mesure raisonnable. Le Groupe de travail a aussi proposé que le Centre se donne une politique avant à la location de ses locaux. Cette politique, de même que toute autre information pertinente, devrait être rendue publique afin que les groupes intéressés puissent s'en prévaloir.

### **Recommandation 3**

- a) **Le Conseil d'administration du Centre national des Arts devrait envisager le bien-fondé de réduire le prix qu'il demande à toutes les troupes à but non lucratif de la région de la Capitale nationale qui veulent louer des salles de spectacle du Centre;**
- b) **qu'une proportion raisonnable de temps soit prévue; et**
- c) **que les troupes intéressées soient informée de la disponibilité des locaux.**





## LE CONSEIL ET LA DIRECTION

La plupart des recommandations du Groupe de travail Hendry et du Vérificateur général concernant le Conseil d'administration ont été mises en oeuvre dans les deux dernières années. Par exemple, dans son rapport de vérification intégrée du CNA de 1987, le Vérificateur général recommandait que les rôles, les responsabilités et les pouvoirs du Conseil soient clairement définis et communiqués et qu'un manuel d'information à l'intention des membres du Conseil soit rédigé et distribué aux membres et mis à jour régulièrement. Un guide du Conseil d'administration a été approuvé par le Conseil à l'automne 1989.

Le guide précise le mandat des comités d'exploitation du Conseil et décrit le rôle du Conseil et de la haute direction dans le cadre du processus de planification. Il contient également dans le chapitre Historique du Centre, les principes et directives de programmation établis par le premier Conseil d'administration afin de guider la direction dans ses décisions de programmation. Les principes de programmation (mais non les directives) figurent également dans l'énoncé de politique de 1989 *À l'aube de la troisième décennie : le mandat culturel du Centre national des Arts du Canada*.

En bref, les principes de programmation du Centre énumérés dans le guide du Conseil d'administration sont les suivants : 1) qualité; 2) créativité; 3) diversité; 4) accessibilité; 5) teneur canadienne; et 6) équilibre culturel. On trouve dans la présentation du CNA au Comité d'étude de la politique culturelle fédérale — le Comité Applebaum-Hébert — un septième principe, celui de la «disponibilité», qui avait été approuvé par le premier Conseil d'administration.<sup>(9)</sup> Les directives de programmation qui découlent de ces principes sont les suivantes : 1) professionnels de préférence aux amateurs 2) compagnies attirées de préférence aux compagnies invitées 3) artistes canadiens de préférence aux artistes étrangers; 4) spectacles maison de préférence aux spectacles en location; 5) équilibre des importations et des exportations; et 6) radiodiffusion et enregistrement.

Malgré ces efforts de définition et de communication des rôles, des responsabilités et des pouvoirs du Conseil — efforts impliquant les membres du Conseil et la haute direction — le témoignage des membres du Conseil révèle un manque de compréhension de leurs propres responsabilités et un manque de connaissances sur ce qui se passe au Centre. Cette absence de compréhension et de connaissances de la part des membres du Conseil peut découler sur des abus de pouvoir, sur une mauvaise application des règlements ou à une division floue des responsabilités entre la direction et le Conseil.

Le Centre national des Arts est le seul organisme culturel dont la loi habilitante permet au Conseil de nommer le président directeur général. Le Conseil a participé à la recherche du directeur général actuel et a approuvé sa nomination. La responsabilité de



négozier le contrat d'emploi a été délégué au président du Conseil. Mais selon le témoignage, ni les conditions d'emploi contenues dans ce contrat ni l'octroi d'un bonus ultérieur au directeur général, M. Yvon DesRochers, n'ont été officiellement étudiés par le Conseil. Le Comité estime que ces omissions sont un abus de pouvoir du président du Conseil et révèle une mauvaise application des règlements. Il est inacceptable qu'aucun des membres du Conseil, comme le suggèrent les témoignages, n'ont pas cherché à étudier ni même à voir le contrat. Comme le Groupe de travail Hendry le recommandait, la performance du directeur général devrait être évaluée chaque année par le comité exécutif et cette évaluation devrait être communiquée par écrit au directeur général et à tous les membres du Conseil.

#### **Recommandation 4**

- a) **Le Conseil d'administration du Centre national des Arts devrait modifier ses Règlements administratifs pour que le Conseil approuve les conditions d'emploi du directeur général; et**
- b) **une évaluation annuelle de la performance du directeur général devrait être communiquée à ce dernier ainsi qu'aux membres du Conseil.**

Actuellement, le Conseil enfreint ses propres Règlements administratifs en ne pourvoyant pas au poste de secrétaire de la corporation. Les Règlements administratifs énoncent que la personne nommée par le Conseil comme secrétaire de la corporation est un membre du Conseil d'administration. Dans son témoignage, le directeur général a souligné que ce poste devrait être confié à un avocat et que l'on retenait les services d'un conseiller juridique au besoin. Le Comité note qu'au moins trois des secrétaires antérieures n'étaient pas des avocats. Bien qu'il soit compréhensible que l'on retienne les services d'un conseiller juridique, nous ne comprenons pas très bien pourquoi le poste de secrétaire n'est pas pourvu, que ce soit par un avocat ou non. Les événements récents montrent la nécessité cruciale d'améliorer la liaison entre le Conseil et la direction du Centre et d'établir des moyens de communication devenus très nécessaires. Les membres du Conseil devraient avoir recours à un secrétaire à temps plein qui leur fournirait les renseignements et les conseils qui les aideraient à remédier à leur manque de compréhension et à leur manque de connaissances. Les membres du Conseil nouvellement nommés devraient être en mesure de faire appel au secrétaire pour suivre une séance d'initiation; le Groupe de travail Hendry recommandait que le secrétaire «mette en place un mécanisme d'initiation des nouveaux membres du Conseil semblable à celui qui a été préparé pour la Place des Arts à Montréal et le Grand Théâtre de Québec par l'École nationale d'administration publique».<sup>(10)</sup> Tous les organismes culturels fédéraux devraient s'inspirer de ce genre de pratique.



### **Recommandation 5**

- a) **Le Conseil d'administration du Centre national des Arts devrait nommer immédiatement un secrétaire de la corporation qui soit membre du Conseil d'administration comme l'exigent les Règlements administratifs;**
- b) **les ressources humaines et financières appropriées devraient être affectées au bureau du secrétaire;**
- c) **le secrétaire devrait être chargé d'établir et d'entretenir des liens de communication efficaces entre les administrateurs et la direction du Centre;**  
et
- d) **le secrétaire devrait offrir des séances d'orientation aux nouveaux membres du Conseil.**

La décision d'autoriser le spectacle du Fantôme de l'opéra au Centre est la preuve de la rupture des responsabilités entre le Conseil et la haute direction. Les témoignages donnés au sous-comité révèlent que le Conseil a refusé la proposition qui lui a été présentée en février 1990 car les dates proposées auraient déplacé de trop nombreux concerts de la série d'abonnement de l'orchestre et porter préjudice à l'orchestre et à ses abonnés. Une autre entente a donc été conclue entre le président, le directeur général et les promoteurs du spectacle. Cet accord n'a pas été renvoyé au Conseil pour autorisation, lui refusant ainsi de jouer un rôle dans une décision de programmation importante qu'il n'avait pas voulu approuver précédemment. Le Conseil ne participe pas normalement aux décisions de programmation. La proposition du Fantôme de l'opéra a été cependant présentée au Conseil car elle implique un changement d'orientation importante par rapport aux principes et directives de programmation et également du fait qu'elle a des implications à long terme pour l'orchestre, ses abonnés et l'image du Centre.

Les principes et les directives de programmation énoncent que dans ses décisions de programmation, la direction doit planifier les spectacles des compagnies attirées avant celles des compagnies invitées et accorder la préférence à ses propres productions plutôt qu'aux spectacles de location. La décision de présenter le Fantôme de l'opéra pendant 10 semaines en 1992, pendant la série principale de l'orchestre est contraire à ces principes et directives. Dans son témoignage devant le sous-comité, M. John Shaw, président du Conseil de l'Association des orchestres canadiens, a estimé que cette entente créerait des problèmes pour l'orchestre : «Je crois qu'il s'agit de savoir, dans ce cas précis, si oui ou non l'orchestre du Centre national des Arts est relégué et si oui ou non c'est le bon moment pour une tournée et de voir ensuite comment régler les problèmes que cela soulève».<sup>(11)</sup>

Citant le procès-verbal de la réunion du Conseil des 13 et 14 février 1990, M. Landry a rendu compte d'une discussion entre les membres du Conseil au sujet du Fantôme de



l'opéra. Certains membres s'inquiétaient des problèmes que cette façon de procéder créerait pour l'orchestre et pour l'image du Centre. Le Conseil a été sensible aux besoins de l'orchestre, des abonnés et de l'image du Centre et aux problèmes qu'entraînerait le remaniement de la série des concerts de l'orchestre pendant sept semaines. M. Landry a conclu sa lecture du procès-verbal du Conseil en disant : «Étant donné les points de vue présentés par les membres du Conseil...l'opinion générale est qu'il vaut mieux ne pas présenter le Fantôme de la façon proposée. On a alors convenu d'étudier d'autres options permettant la venue du Fantôme au Centre».<sup>(12)</sup>

D'autres options ont donc été envisagées mais n'ont pas été signalées au Conseil. Si la proposition originale était de nature telle qu'elle exigeait l'autorisation du Conseil et compte tenu du fait que le Conseil a refusé cette proposition, le Comité est d'avis qu'une nouvelle proposition ou de nouvelles options auraient dû être renvoyées au Conseil à moins que la direction ne reçoive d'autres instructions. D'après les témoignages, la direction n'a pas reçu ces instructions. D'autre part, les témoignages montrent que le déplacement d'un orchestre à demeure pendant une période aussi longue est inhabituel dans le monde de la musique.

Pendant son témoignage, M. Allan Wood, vice-président pour le Canada de la *American Federation of Musicians*, a affirmé. «À ma connaissance, il s'agit du seul orchestre du pays et sans doute aussi d'Amérique du nord à qui l'ont ait demandé de partir en tournée pour 10 semaines».<sup>(13)</sup>

Pendant la plus grande partie de cette période, l'orchestre serait en tournée au Canada dans le cadre des célébrations du 125<sup>e</sup> anniversaire du Canada. Il y a lieu de rappeler que les tournées, pour être réussies, exigent une planification à long terme, notamment la coordination avec les conseils des arts locaux et provinciaux et la participation généreuse de bénévoles pour la collecte de fonds et la préparation de spectacles spéciaux. Il y a lieu également de rappeler que cette tournée de l'orchestre dérangera gravement le cycle et le marché des tournées normales pendant des années à venir.

La direction, guidée par les principes et directives de programmation fixés par le Conseil, est responsable des décisions de programmation. Mais les grandes décisions de programmation qui exigent de faire exception aux principes et directives de programmation doivent être renvoyées au Conseil pour autorisation. Les mesures prises pour la venue du Fantôme de l'opéra sont contraires aux principes et directives de programmation. En tant qu'administrateurs, les membres du Conseil doivent maintenir les politiques qu'eux-mêmes ou leurs prédécesseurs ont énoncées pour guider la direction. C'est donc à eux qu'il incombe de renverser les décisions prises par la haute direction ou par le président, si elles sont contraires aux politiques adoptées par le Conseil. De même, si la direction ne demande pas l'autorisation en cas de différences marquées par rapport à la



politique approuvée, elle fait preuve de mépris à l'égard du pouvoir du Conseil et enfreint sa propre obligation de lui rendre compte. La recommandation suivante ne traite que de la programmation et des principes pertinents à la décision concernant le Fantôme de l'opéra, mais le Comité abordera dans la recommandation n° 11 la nécessité pour le Conseil de réaffirmer son respect de tous les principes et directives de programmation.

### **Recommandation 6**

**Le Conseil d'administration du Centre national des Arts devrait évaluer les conséquences que la dérogation à ses principes et directives de programmation inhérente à la présentation du Fantôme de l'opéra aura sur l'orchestre à demeure et prenne les mesures appropriées.**

De par sa loi, le Centre doit présenter au ministre un rapport annuel qui est ensuite déposé au Parlement. Les membres du Comité estiment que le fait d'informer les députés avec le rapport annuel, n'est pas seulement une exigence légale mais également un moyen important et utile d'expliquer le rôle et les objectifs du Centre. Le rapport annuel doit montrer comment et dans quels buts les fonds publics sont utilisés et à quelles activités ou à quels groupes il y a lieu d'accorder une attention supplémentaire. Il doit également souligner, en plus des activités permanentes, les écarts, les orientations, les politiques ou activités nouvelles ou planifiées.

En plus de leurs rapports annuels, certains autres organismes culturels utilisent des documents de planification pour informer les parlementaires. Par exemple, les députés jugent particulièrement utile l'information contenue dans la publication annuelle des Archives nationales du Canada *Orientations stratégiques*. Ce document, publié de façon volontaire, présente les résultats du processus de planification stratégique des Archives. À partir de ce processus, on calcule le coût des ressources financières, humaines et physiques avant de demander les fonds nécessaires. Téléfilm Canada utilise également son *Plan d'action pour l'administration des fonds de Téléfilm Canada* afin d'informer utilement les parlementaires. Ces deux documents soulignent les stratégies, les priorités et les orientations. Dans le cas de Téléfilm Canada, le Plan d'action présente également une ventilation du budget pour l'année à venir.

Le Comité note que le Centre a économisé 26 000 \$ dans la publication de son dernier rapport annuel. Mais le Comité est en désaccord avec la méthode utilisée, c'est-à-dire de n'inclure que l'information exigée par la loi. En effet, les députés ne sont pas intéressés par ce que le directeur général a appelé «les photos sur papier glacé, les textes louangeant nos efforts».<sup>(14)</sup> Cependant, la teneur du dernier rapport annuel ne répond pas aux besoins d'information fondamentaux et les moyens auxquels les députés ont dû recourir pour obtenir certains de ces renseignements n'est pas satisfaisant.



Le type d'information qui serait utile aux députés se retrouve dans un certain nombre des questions qui ont été adressées au Centre depuis juin 1989. Il devrait être normal de présenter des statistiques détaillées pour chaque catégorie d'événements artistiques comme le nombre de spectacles, le nombre de sièges disponibles, le nombre de spectateurs payants et le pourcentage de capacité, comme cela a été fait dans les rapports annuels du Centre jusqu'en 1986-1987. Des graphiques circulaires, des graphiques à barre ou autres présentations graphiques, comme le Centre a utilisé dans son *Mémoire présenté au Comité d'étude de la politique culturelle fédérale* de 1981, donnerait un aperçu visuel utile des principales recettes et dépenses. Nous recommandons fortement que les rapports annuels futurs donnent davantage d'information.

### **Recommandation 7**

**Le Conseil d'administration du Centre national des Arts devrait fournir dans son rapport annuel au Parlement des renseignements comparables à ceux que l'on trouvait dans son *Rapport annuel de 1986-1987* et dans son *Mémoire présenté au Comité d'étude de la politique culturelle fédérale*, en 1981.**

Grâce à la création des comités du Conseil, les membres du Conseil sont désormais mieux informés et participent davantage aux affaires du Centre. Pour améliorer le fonctionnement de ces comités et permettre la création d'autres comités à l'avenir, le Groupe de travail Hendry avait conclu qu'un conseil de onze membres (à l'exception des cinq membres d'office) est un conseil anormalement petit par rapport à ceux de la plupart des organismes d'art d'interprétation moyens ou importants au Canada et recommandait que le conseil devrait avoir 21 membres (en dehors des membres d'office). Le Comité envisagera peut-être une telle recommandation plus tard.

Mais le Comité estime que l'on pourrait améliorer le fonctionnement du Conseil et de ses comités en exigeant des membres d'office qu'ils envoient un remplaçant lorsqu'ils ne peuvent pas assister aux réunions du Conseil et des comités du Conseil. Cette mesure remédierait largement aux problèmes du niveau élevé d'absentéisme de certains de ces membres et améliorerait leur connaissances des questions. Selon la *Loi sur le Centre national des Arts*, ce sont «des titulaires des charges suivantes», maire de la ville d'Ottawa et de Hull, directeur du Conseil des arts du Canada, président de Radio-Canada et Commissaire du gouvernement à la cinématographie, qui sont membres du Conseil d'administration. La Loi exigerait donc une modification pour permettre à leurs «remplaçants» d'assumer les fonctions normalement associées à l'appartenance au Conseil, en particulier le droit de vote. Jusqu'à ce que la loi soit modifiée, le Centre devrait envisager la modification de ces Règlements administratifs ou une décision du Conseil qui permettrait aux remplaçants d'office de commencer à participer aux réunions immédiatement, même s'ils n'auront pas le droit de vote.

### **Recommandation 8**

**Le ministre des Communications devrait proposer une modification à la *Loi sur le Centre national des Arts* qui permettrait aux membres d'office du Conseil d'administration, ou à leurs remplaçants, de s'acquitter des tâches d'administrateur.**

### **Recommandation 9**

**Jusqu'à ce que la *Loi sur le Centre national des Arts* soit modifiée, le Conseil d'administration du Centre national des Arts devrait adopter des mesures intérimaires qui exigeraient des membres d'office qu'ils envoient un remplaçant pour assister aux réunions du Conseil et des comités du Conseil.**

Le Conseil et la direction du Centre pourraient utilement améliorer la communication avec la collectivité locale, les partisans des arts et les médias de la région de la Capitale nationale en tenant au moins une réunion publique chaque année, annoncés à l'avance, au cours de laquelle les membres du Conseil et la direction répondraient aux questions de l'auditoire. Le Conseil des Arts du Canada tient ce genre de réunion régulièrement dans les différentes villes du pays. Une rencontre publique permettrait aux membres du Conseil de connaître les opinions et les préoccupations de la collectivité régionale et donnerait aux groupes intéressés la possibilité de donner leur avis sur les politiques et les programmes du Centre.

### **Recommandation 10**

**Le Conseil d'administration du Centre national des Arts devrait modifier ses Règlements administratifs de manière à exiger la tenue d'au moins une rencontre du Conseil par an avec le public à laquelle assisterait un quorum des membres du Conseil et la haute direction.**





## L'ORCHESTRE

Les questions soulevées dans les nombreuses lettres et pétitions que le Comité a reçues sur la place et le rôle de l'orchestre ainsi que les préoccupations du public au sujet des décisions et de la participation du Conseil et de la direction dans les questions autres que celles de l'orchestre ont créé un climat de méfiance et de tension. C'est dans ce contexte qu'en décembre 1989, le Comité permanent a adopté une motion prévoyant l'étude du rôle du Centre, l'établissement d'un sous-comité du Centre national des arts en mai 1990 et la tenue d'audiences au début de juin 1990.

L'orchestre du Centre national des arts est la seule compagnie à demeure au Centre. À lui seul, il permet au Centre de répondre à l'objectif suivant de la loi : «La société peut... encourager et aider la mise du pied et le développement de troupes d'art d'interprétation attachées au Centre». L'orchestre joue un rôle éducatif important dans la région de la Capitale nationale grâce à ses matinées étudiantes, les séries de concerts pour les élèves des écoles secondaires, les concerts dans les écoles, la musique préscolaire, les répétitions ouvertes au public et les causeries avant les concerts, les concerts- coussins, la série de conférences sur les concerts de l'Université Carleton, la série "Le monde de la musique" de l'Université d'Ottawa, les cours de musique donnés à des élèves privés, aux étudiants de l'Université d'Ottawa, de l'Université Carleton et au Conservatoire de Hull ainsi qu'aux leçons que les membres de l'orchestre donnent à la *National Capital String Academy* ou à la direction de cette orchestre. Bon nombre des musiciens de l'orchestre sont membres de sept autres ensembles musicaux qui se produisent dans la région. L'orchestre rejoint d'autres régions grâce à ses tournées régulières et à ses enregistrements. Bien entendu, cette longue liste de réalisations s'ajoute aux concerts habituels. Étant la seule compagnie à demeure, l'orchestre accomplit une fonction hautement visible et respectée dans la collectivité.

Lors des négociations de renouvellement du contrat en 1989 entre le Centre et les musiciens, le public a appris que l'on envisageait de faire de l'orchestre une institution indépendante du Centre, selon la recommandation du Groupe de travail Nielsen. On a également appris que l'on envisageait une réduction du nombre des musiciens et du nombre de semaines de travail. La grève déclenchée par les musiciens de l'orchestre a duré d'octobre 1989 jusqu'au règlement en décembre 1989, date à laquelle, le Conseil d'administration a émis une déclaration réaffirmant la place et le rôle de l'orchestre dans la programmation du Centre.

Selon le témoignage donné par M. Hamilton Southam, le premier directeur général du Centre, M. Alain Gourd, sous-ministre des Communications, inquiet du prestige de l'orchestre, a demandé à M. Southam en avril 1989 «d'étudier la possibilité de mettre sur pied un groupe privé pour financer et administrer l'orchestre».<sup>(15)</sup> Le groupe constitué par



M. Southam à cette fin comprenait l'honorable Mitchell Sharp et l'honorable Gordon Robertson. Leur tentative a pris fin en juin 1989 après avoir découvert que le gouvernement ne pouvait apporter qu'une partie du financement fédéral nécessaire pour soutenir l'orchestre et que la direction du Centre ne laisserait pas partir l'orchestre. Le Comité convient que l'orchestre devait rester une compagnie à demeure au Centre.

Il a été proposé de créer un Conseil d'administration distinct, qui rendrait compte au Conseil d'administration du Centre national des arts, si l'on voulait donner un certain degré d'autonomie à l'orchestre à l'intérieur du Centre. Mais nous ne croyons pas qu'il serait dans l'intérêt du Centre d'établir un conseil distinct pour l'orchestre ou de lui donner une plus grande autonomie. En vertu de son mandat, le Centre est une institution nationale et les politiques qui en découlent doivent être planifiées et mises en oeuvre globalement. La perspective d'ensemble nécessaire à la planification d'un mandat national et régional ne serait pas facilitée par la création d'un conseil distinct pour l'orchestre. À cet égard, le Conseil d'administration devrait émettre un énoncé de politique réaffirmant son respect des principes et des directives de programmation qui ont été approuvés par le premier Conseil du Centre et qui donne sans équivoque la préséance aux compagnies à demeure. Cet énoncé de politique devrait confirmer la place et le rôle de l'orchestre dans la programmation du Centre.

#### **Recommandation 11**

**Le Conseil d'administration du Centre national des Arts devrait réaffirmer son respect des principes et des directives de programmation, dont ceux-ci : «Les compagnies attirées de préférence aux compagnies invitées»; «Les spectacles maison par rapport aux spectacles en location».**

Le directeur général a réaffirmé l'importance de l'orchestre lors de son témoignage devant le sous-comité le 13 juin 1990, mais il a également averti des répercussions de sa présence sur les autres obligations du Centre :

Je voudrais qu'une fois pour toute, 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 autres obligations. Car si l'orchestre est au coeur du CNA, il n'est pas le seul.<sup>(16)</sup>

Il a également mentionné que le Centre devrait consacrer plus d'attention à son mandat national, c'est-à-dire qu'il avait besoin de plus de ressources pour ce faire, car les ressources actuelles du Centre sont «insuffisantes».

Le Comité avait déjà exprimé l'opinion que le mandat national du Centre ne doit pas être exercé aux dépens de son exploitation locale. À notre avis, l'orchestre est la



composante locale la plus importante puisque lui seul a réussi à rester une compagnie à demeure.

Le Comité aimerait obtenir la garantie que la survie de l'orchestre ne sera pas de nouveau menacée. Il a donc envisagé plusieurs options, notamment une modification de la *Loi sur le Centre national des Arts* qui rendrait obligatoire le maintien de l'orchestre et, en corollaire à cette première possibilité, l'établissement d'un crédit parlementaire distinct pour l'orchestre. Une autre option également serait de négocier et de signer un protocole d'entente entre le ministre des Communications et le Centre national des Arts. Cette méthode a déjà été utilisée pour modifier le mandat de Téléfilm Canada et a l'avantage d'être rapide car elle n'exige pas la modification de la loi. Le Comité est en faveur de cette deuxième option.

Un protocole d'entente devrait garantir l'existence de l'orchestre, accorder une portion particulière des crédits parlementaires du Centre et toute condition qui pourrait être nécessaire de temps à autre pour les collectes de fonds et les parrainages institutionnels ou la situation des recettes. Le protocole d'entente devrait également prévoir un examen périodique et des modifications.

#### **Recommandation 12**

**Le ministre des Communications et le Conseil d'administration du Centre national des Arts devraient négocier et signer un protocole d'entente qui garantirait la présence continue de l'orchestre au Centre.**

Le moral parmi les membres de l'orchestre et parmi ses nombreux partisans devrait s'améliorer considérablement si cette recommandation est approuvée. Bien que l'orchestre joue un rôle hautement visible et respecté dans la collectivité, il doit accroître ses efforts afin d'atteindre un éventail plus large de la communauté, le public qui ne le connaît pas encore ou qui est indifférent à son existence. Pour ce faire, nous estimons que l'Association de l'orchestre du Centre national des Arts (AOCNA), l'orchestre et le Conseil du Centre devraient avoir des rapports plus étroits et plus forts. Ce sujet nous amènera à une discussion du rôle des bénévoles dans la prochaine section de ce rapport.

Il a été suggéré lors de nos audiences et par le Groupe de travail Hendry que l'on modifie le nom de l'orchestre. Un nom est en partie symbolique et en partie le reflet des gens qu'ils desservent; il doit «réfléter une identification plus marquée du pays dans son ensemble». C'est ainsi que le Comité convient également que l'orchestre devrait s'appeler l'Orchestre national du Canada.

#### **Recommandation 13**

**Le Conseil d'administration du Centre national des Arts devrait remplacer le nom de l'orchestre du Centre national des Arts par l'Orchestre national du Canada.**



Dans la plupart des orchestres, des théâtres et des compagnies de danse, le conseil nomme un directeur général et un directeur artistique qui relèvent de lui. Le Centre diffère de la plupart des compagnies d'art d'interprétation dans la mesure où il abrite une compagnie à demeure tout en accueillant des productions maison et des troupes invitées appartenant à tous les arts d'interprétation. Le Centre a un producteur en charge de chaque département des arts d'interprétation (musique, théâtre, variété et danse et événements spéciaux) et chacun relève du directeur général. Les producteurs sont invités à assister aux réunions du Conseil avec le directeur général.

Étant le siège d'un orchestre à demeure, le Centre a un directeur artistique (appelé directeur musical) et un producteur musical dont relève le directeur musical. Si le directeur musical est responsable du seul orchestre, le producteur est chargé de toutes les productions musicales du Centre. Dans tout autre organisme, ces deux postes relèveraient du Conseil. Étant donné le grand nombre de responsabilités qu'ils assument au Centre, ces deux postes devraient relever du directeur général. Du point de vue du directeur musical, des musiciens et des partisans de l'orchestre, une relation de travail directe entre le directeur musical et le directeur général donnerait à l'orchestre le statut qu'il mérite au Centre. Dans la même veine de nos recommandations précédentes voulant que le Conseil réaffirme son respect des principes et des directives de programmation et que le ministre des Communications signe un protocole d'entente avec le Centre afin de garantir la présence continue de l'orchestre, le Comité recommande que le directeur musical relève du directeur général pour toutes les questions associées à l'exploitation de l'orchestre. Compte tenu de cette relation de travail, il est bien entendu que le directeur musical serait invité à participer aux réunions du Conseil avec les producteurs.

#### **Recommandation 14**

**Le Conseil d'administration du Centre national des Arts devrait modifier la structure des relations de travail de la haute direction pour que le directeur musical relève du directeur général pour toutes les questions associées à l'orchestre et qu'il soit invité à participer aux réunions du Conseil.**



## ROLE DES BÉNÉVOLES

Il est essentiel que le Centre se préoccupe davantage de créer des liens solides avec la collectivité, en structurant les activités de bénévolat. Le comité estime que le rôle des bénévoles n'est pas assez reconnu, apprécié, ni développé par le Centre.

Le Groupe de travail Hendry a recommandé la création d'un comité du Conseil qui s'occuperait de la liaison avec le milieu et les bénévoles. Cette recommandation s'appuyait sur le fait que d'autres organismes canadiens des arts d'interprétation ont mis en place une structure similaire, et précisait que, pour ce faire, le Conseil devrait être élargi. Il existe actuellement un comité de programmation artistique et de marketing qui voit aussi à la collecte de fonds. Jusqu'à ce qu'un comité séparé puisse être établi pour se charger de la liaison avec le milieu et du bénévolat, nous conseillons fortement au Centre de confier ces tâches au comité de programmation artistique et de marketing.

Le groupe de travail suggérait également la création d'un poste d'agent aux affaires générales, dont les responsabilités incluraient la collecte de fonds et la sollicitation de parrainages d'entreprises et, étant donné que toutes ces activités impliquent des relations avec la collectivité, la liaison avec le milieu et les activités bénévoles. Ainsi, un large programme de bénévolat, qui compléterait les activités de l'Association de l'orchestre du Centre national des Arts (AOCNA), pourrait être élaboré. Les bénévoles devraient être encouragés à travailler pour le Centre, et un programme devrait être établi pour reconnaître leurs efforts, les stimuler et les récompenser.

Les bénévoles pourraient contribuer aux activités du Centre en sollicitant des fonds, en se chargeant de certains services, d'une boutique par exemple, ou en servant de guides aux visiteurs du Centre. Ces «ami(e)s» devraient être respectés, et l'on devrait reconnaître sincèrement leur contribution, par exemple en organisant un gala annuel en leur honneur. Ou encore, la direction du Centre devrait, par courtoisie, décider d'inviter les bénévoles aux réceptions données en l'honneur des artistes invités par le Centre. Ces marques de respect seraient rendues au centuple et cela créerait aussi un climat positif parmi la collectivité. Un programme élargi d'activités bénévoles permettrait aussi au Conseil et à la direction de se tenir au courant des opinions que partagent ceux qui s'intéressent aux arts dans la communauté, une communauté que le Centre a fini par se mettre à dos, si l'on tient compte des commentaires négatifs entendus par les membres de ce comité. Dans son témoignage au sous-comité, Mme Christina Lubbock, présidente de l'AOCNA, a décrit le point de vue des bénévoles, les difficultés auxquelles ils font face, leur rôle dans la sollicitation de fonds, et l'aide dont ils ont besoin de la part de la direction du Centre :

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, 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 CNA 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.<sup>(17)</sup>

Pour soutenir le travail des bénévoles, le Centre devrait, entre autres, mettre une salle à leur disposition chaque fois qu'ils doivent se réunir. On nous a dit que l'AOCNA avait utilisé la salle de réunion du Conseil pendant les 20 dernières années, mais que ce n'était désormais plus le cas. Les représentants de l'Association ont aussi déclaré qu'on avait dit à l'Association de ne plus organiser de réceptions à la suite des concerts auxquels participent des musiciens, des artistes ou chefs d'orchestre de l'extérieur, car «il était un peu gênant pour certains des membres de l'administration de devoir conduire les artistes invités dans les maisons que nous avons trouvées pour y tenir ces réceptions».<sup>(18)</sup> Ce genre d'attitude et de comportement est inacceptable de la part de la direction d'un organisme artistique quel qu'il soit, et cela révèle un manque total de sensibilité, de compréhension et d'humanité. Le message que l'on transmet à ceux qui s'intéressent aux arts dans cette communauté est chargé de dédain pour les bénévoles et la collectivité pour laquelle ils se dévouent.

Établir d'excellents rapports avec la communauté devrait, nous le souhaitons ardemment, éliminer à jamais la possibilité que qui que ce soit puisse répéter les commentaires fort durs de la distinguée Célia Franca, au cours de son témoignage :

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.<sup>(19)</sup>

### **Recommandation 15**

- a) **Le Conseil d'administration du Centre national des Arts devrait inclure sa politique sur le bénévolat dans le Guide du Conseil d'administration;**
- b) **le Conseil d'administration devrait inclure les activités de bénévolat dans le mandat d'un de ses comités;**
- c) **le Conseil d'administration devrait donner à un gestionnaire supérieur la responsabilité des activités de bénévolat;**
- d) **ce gestionnaire devrait être chargé d'élaborer un large programme d'activités bénévoles; et**



e) **ce gestionnaire devrait faire régulièrement rapport au Conseil d'administration.**

Sur un autre sujet que le bénévolat, mais dans le contexte que suggèrent les remarques de Célia Franca citées ci-dessus, le Groupe de travail Hendry a recommandé que, pour démontrer la nouvelle importance accordée à l'accessibilité le «Centre améliore l'apparence physique quelque peu rébarbative qu'il présente à l'heure actuelle».<sup>(20)</sup> Le Groupe de travail suggérait qu'à cette fin, l'on érige à l'extérieur un kiosque électronique (ce qui a été fait) et que l'on utilise les locaux donnant sur la rue Elgin — loués à des entreprises privées — pour y installer des services directement accessibles aux piétons, par exemple, un guichet, une boutique, un café-terrasse en été et une entrée donnant directement accès au hall d'entrée. Comme le disait M. Charles Haines, animateur à Radio-Canada et professeur d'anglais à l'Université Carleton, aux membres du sous-comité, la direction actuelle n'est pas responsable du fait que les piétons ne puissent accéder au Centre de la rue Elgin. Dans son style coloré, il décrivait ainsi le problème qui se pose aux gens qui visitent Ottawa :

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 pas pourquoi il en est ainsi.<sup>(21)</sup>

Il a fait également ces commentaires sur la piètre performance du Centre pour commercialiser ses activités :

Il faut qu'elles (les boutiques) soient évidentes, il faut qu'on 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.<sup>(22)</sup>

Le comité recommande instamment au Centre d'étudier comment on pourrait mettre en application la recommandation du Groupe de travail Hendry se rapportant à une meilleure et plus grande accessibilité pour les piétons circulant sur la rue Elgin. Et si l'on installait, dans les locaux qui donnent sur cette artère, un kiosque où les bénévoles pourraient promouvoir leur oeuvre, solliciter des adhésions, collecter des fonds et vendre des articles-cadeaux, cela contribuerait à rendre cet espace manifestement accessible au public. Si une décision était prise en ce sens, ceux qui s'intéressent au sort du Centre seraient d'autant mieux disposés à son égard, et cela donnerait au Centre un autre moyen de communiquer avec son public.

### **Recommandation 16**

- a) **Le Conseil d'administration du Centre national des Arts devrait examiner la possibilité d'établir une entrée permettant aux piétons circulant sur la rue Elgin d'avoir directement accès au hall d'entrée principal; et**
- b) **les locaux où serait située cette entrée devraient abriter un guichet, une boutique et un espace réservé aux activités de marketing des bénévoles, des bienfaiteurs et des «ami(e)s» du Centre.**

Enfin, pour reconnaître l'importance du rôle que jouent les bénévoles pour faire la liaison entre le Centre et la collectivité, nous recommandons que les noms des bénévoles soient indiqués dans le rapport annuel. Par exemple, l'ancienne Société des musées nationaux canadiens publiait la liste de ses bénévoles et donateurs dans son rapport annuel. C'est là un usage si profitable que toutes les agences culturelles devraient l'adopter.

### **Recommandation 17**

**Le Conseil d'administration du Centre national des Arts devrait publier la liste de ses bénévoles et donateurs dans le rapport annuel et chercher d'autres moyens de reconnaître publiquement, chaque année, leur contribution.**



## FINANCEMENT

Pour les compagnies d'arts d'interprétation à travers le pays, la collecte de fonds auprès du secteur privé est une pratique courante. En moyenne, 15 pour cent du revenu des compagnies canadiennes d'arts d'interprétation viennent de sources privées, 35 pour cent, des deniers publics, et 50 pour cent, de revenus gagnés. Ceci n'autorise pas à suggérer que le Centre devrait viser un tel niveau du financement de la part du secteur privé, étant entendu que sa mission est beaucoup plus vaste que celle de tout autre organisme canadien d'arts d'interprétation, et que sa programmation, offerte dans les deux langues officielles, est d'une nature qui exige parfois d'importantes subventions du secteur public.

Le Centre a élaboré un programme de collecte de fonds auprès du secteur privé, mis en oeuvre en janvier 1990, et s'adressant à des parrains institutionnels ou à des donateurs individuels. Un Comité consultatif national sera mis en place pour conseiller le Centre sur le parrainage d'entreprises et en définir l'orientation générale; ce comité apportera aussi son concours pour solliciter des parrains institutionnels. Nous craignons cependant que le Centre se montre trop strict dans les conditions qu'il veut imposer au parrainage. Mme Liz Waddell, lors de sa déposition devant le comité, a fait allusion à un cas où la proposition d'un parrain éventuel «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 TVHD»<sup>(23)</sup>, et à un autre cas où l'aide offerte par Mme Belle Shenkman pour trouver des parrains qui auraient financé une tournée de l'orchestre en Angleterre fut refusée par le directeur général. Dans son témoignage, le directeur général a déclaré qu'il ne voulait pas mettre un terme aux négociations menées par son directeur de la commercialisation en vue de trouver un parrain important pour toute la tournée, en acceptant l'offre de parrainage de Mme Shenkman pour les trois dates à la fin de la tournée.

Le Centre déclare dans *À l'aube de la troisième décennie* que : «Il n'entre aucunement dans les intentions du CNA — ce n'est d'ailleurs pas son rôle — d'entrer en concurrence avec d'autres institutions culturelles», en suggérant que ses initiatives pour attirer des commanditaires risquent «de diminuer les fonds de parrainage disponibles aux autres organismes d'arts d'interprétation du Canada».<sup>(24)</sup> En conséquence, le Centre a fixé «le seuil pour les parrainages d'entreprises...à un niveau beaucoup plus élevé que celui des autres compagnies d'arts d'interprétation dans la région et à un niveau égal ou supérieur à celui des compagnies des autres principales agglomérations».<sup>(25)</sup>

Le comité approuve pleinement cette approche de la collecte de fonds auprès du secteur privé. Le comité prend note que la politique du Centre relative à la collecte de fonds auprès du secteur privé ne figure pas dans le Manuel d'information du Conseil d'administration, et qu'il n'est pas non plus fait mention de la collecte de fonds auprès du secteur privé dans le mandat du comité de marketing et de programmation artistique du



Conseil. Le présent comité incite le Centre à le faire. Pareillement, dans un organisme aussi important que le Centre, la collecte de fonds auprès du secteur privé devrait faire partie des responsabilités de l'agent aux affaires générales, comme le recommande le Groupe de travail Hendry.

### Recommandation 18

**Le Conseil d'administration du Centre national des Arts devrait appuyer la collecte de fonds auprès du secteur privé et qu'il encourage et soutienne les efforts des bénévoles à cet égard, tout en tenant compte du fait que sa politique officielle n'est pas de faire concurrence aux autres organismes culturels pour l'obtention de ces fonds.**

### Recommandation 19

- a) **Le Conseil d'administration du Centre national des Arts devrait inclure sa politique sur la collecte de fonds auprès du secteur privé dans le Guide du Conseil d'administration; et**
- b) **le Conseil devrait faire figurer cette responsabilité dans le mandat du Comité de marketing et de programmation artistique.**

Dans sa présentation au sous-comité, le 13 juin 1990, le directeur général a déclaré que la valeur du crédit parlementaire annuel a baissé de 24 pour cent au cours des dix dernières années. Le crédit parlementaire annuel pour les dépenses d'exploitation constitue l'une des trois principales sources de revenus du Centre; les deux autres sont le crédit annuel pour les immobilisations et les revenus gagnés. Dans le tableau ci-dessous figurent les montants provenant de chaque source pour les années 1979-1980 et 1989-1990, en dollars actuels (c.-à-d. comme ils paraissent dans le budget de dépenses principal plutôt que chiffrés en dollars constants comme le fait le Centre). Pour fins de comparaison, la moyenne annuelle de l'indice des prix à la consommation pour 1979 et 1989 figure en marge.

	Crédits parlementaire (1)		Total	Revenus gagnés	Ressources totales	Indice des Prix consommation (2)
	Exploitation	Immobilisations				
	(en millions de \$)					
1979-80	10,3	-	10,3	8,7	19,0	61,0
1989-90	15,9	2,0	17,9	16,0	33,9	114,0
change	54,4%	-	73,8%	84,0%	78,4%	86,9%

Remarques :

- 1) Comprend le budget de dépenses principal et le budget de dépenses supplémentaire
- 2) Source : Statistique Canada, *L'indice des prix à la consommation*, Catalogue 62-001, juillet 1990, p. 20.



Ces statistiques mettent en évidence les changements suivants au cours de cette période de dix ans : 54,4 p. cent dans le crédit parlementaire d'exploitation, 84 p. cent dans les revenus gagnés et 78,4 p. cent dans les ressources totales. Par comparaison, au cours de la même période, l'indice des prix à la consommation a augmenté de 86,9 p. cent. Bien que les revenus gagnés se soient maintenus au niveau de l'inflation, il est clair qu'il n'en a pas été ainsi pour le crédit parlementaire d'exploitation. (Remarque : alors que le Centre a reçu un certain nombre d'allocations au titre des immobilisations au cours de la période en question, c'est seulement depuis 1989-1990 que ces crédits sont incorporés au budget de base et que leur montant est prévisible. C'est pourquoi les comparaisons ne portent pas sur cette source de revenus.

La situation financière actuelle du Centre ne lui laisse pas de marge de manoeuvre en matière de priorités; mettre l'accent sur le mandat national ne peut se faire qu'aux dépens du mandat régional. Tel était le point de vue exprimé de différentes façons par les membres de l'orchestre. Comme l'a fait remarquer le Groupe de travail Hendry et ainsi qu'il est souligné dans le plan d'action *À l'aube de la troisième décennie*, le comité estime que le Centre doit jouer un rôle prépondérant à l'échelle nationale, mais sans que cela se fasse aux dépens des activités locales.

Le Groupe de travail Hendry a recommandé un crédit exceptionnel pour effacer le déficit du fonds de roulement (le montant requis pour payer toutes les dettes). On prévoit un déficit du fonds de roulement d'environ 3 millions de dollars à la fin de l'année de programmation 1989-1990. Les retombées positives de la gestion financière beaucoup plus rigoureuse qui a été mise en place, et l'élimination de ce déficit allégeront quelque peu les soucis financiers du Centre au cours des prochains dix-huit à vingt-quatre mois. Bien que le comité convienne que cet héritage des années passées devrait être éliminé dès que possible, et recommande qu'un crédit exceptionnel soit octroyé à cette fin, il n'est pas disposé à recommander d'autres formes de financement supplémentaire, avant de connaître la réponse du Centre à ses autres recommandations.

#### **Recommandation 20**

- a) **Le ministre des Communications devrait, après vérification des montants, recommander au Cabinet un crédit exceptionnel pour éliminer le déficit du fonds de roulement du Centre national des Arts; et**
- b) **le ministre des Communications devrait examiner une demande de financement supplémentaire qui s'ajouterait à l'augmentation annuelle ordinaire octroyée dans le cadre du processus budgétaire après que le Comité permanent des communications et de la culture n'ait examiné les réponses du Centre à ses recommandations.**

Les dépenses de fonctionnement des collectivités locales ont augmenté de 10,5% en 1991 par rapport à 1990. Cette augmentation est due à la hausse des dépenses de personnel (12,5%) et des dépenses de matériel (10,5%). L'augmentation des dépenses de personnel est due à la hausse des salaires et des cotisations sociales. L'augmentation des dépenses de matériel est due à la hausse des dépenses de fonctionnement des collectivités locales. L'augmentation des dépenses de fonctionnement des collectivités locales est due à la hausse des dépenses de personnel et des dépenses de matériel.

La situation financière actuelle du Centre ne lui laisse pas de marge de manoeuvre. Le mandat est trop important pour les membres de l'orchestre. Comme l'a fait remarquer le Groupe de travail, il est difficile de trouver des bénévoles pour jouer un rôle prépondérant. Le mandat est trop important pour les membres de l'orchestre. Comme l'a fait remarquer le Groupe de travail, il est difficile de trouver des bénévoles pour jouer un rôle prépondérant.

Le mandat est trop important pour les membres de l'orchestre. Comme l'a fait remarquer le Groupe de travail, il est difficile de trouver des bénévoles pour jouer un rôle prépondérant. Le mandat est trop important pour les membres de l'orchestre. Comme l'a fait remarquer le Groupe de travail, il est difficile de trouver des bénévoles pour jouer un rôle prépondérant.

- Recommandation 20
- a) Le ministre des Communications devrait vérifier les mandats recommandés au Cabinet en ce qui concerne le rôle de l'État en matière de soutien du Centre national des Arts; et
- b) Le ministre des Communications devrait examiner une demande de financement supplémentaire qui s'ajoute à l'augmentation annuelle ordinaire octroyée dans le cadre du processus budgétaire habituel. Le Comité permanent des communications et de la culture a été informé de ces recommandations.



## VÉRIFICATION

Le paragraphe 85(1) de la *Loi sur l'administration financière* exonère le Centre national des Arts (ainsi que le Conseil des Arts du Canada, la Société Radio-Canada et Téléfilm Canada) des dispositions du chapitre X de la loi portant sur les sociétés de la Couronne. Ces dispositions énoncent les règles et règlements régissant, entre autres, les directives du gouverneur en conseil, les transactions nécessitant l'autorisation du gouverneur en conseil, la nomination et la rémunération des administrateurs et des fonctionnaires, les pouvoirs du gouverneur en conseil en ce qui concerne l'établissement de règlements prescrivant la forme et le contenu de statuts, les pouvoirs du Conseil du Trésor relatifs à l'énoncé des règlements prescrivant la forme des plans d'entreprise, des budgets d'exploitation et d'immobilisations et des résumés, le dépôt et la soumission à un comité du Parlement d'un résumé de ces plans et budgets, les pouvoirs du gouverneur en conseil de demander au vérificateur de la société de préparer des rapports, en dehors du rapport annuel de vérification, les pouvoirs du Conseil du Trésor de prescrire quelle information devrait figurer dans les rapports annuels et l'obligation, pour les sociétés de la Couronne, de communiquer au Conseil du Trésor ou au ministre ses comptes, budgets, déclarations, états, documents, dossiers, livres, rapports et autres informations que le Conseil ou le ministre peut exiger.

Le chapitre X de la loi prescrit également qu'un examen spécial devra être effectué au moins une fois tous les cinq ans. Cet examen spécial a pour objet de déterminer si les systèmes d'information et de contrôle administratifs et financiers, ainsi que les pratiques de gestion sont tenus de façon à garantir que, dans la mesure du possible, ils satisfont à certaines exigences. Les alinéas 131(2)a) et c) de la loi énoncent ces exigences :

- a) que les actifs de la société et de chaque filiale soient protégés et contrôlés;
- b) que la gestion des ressources financières, humaines et matérielles de la société et de chaque filiale soit économique et efficace et les opérations de la société et de chaque filiale soient efficaces.

Le Centre national des Arts est exempté de toutes ces prescriptions, y compris de la vérification quinquennale spéciale, à moins que le Centre ne demande qu'il en soit autrement par l'intermédiaire de son Conseil d'administration. La «vérification intégrée» effectuée par le Vérificateur général en 1986 fut entreprise à la demande du Conseil d'administration de l'époque. Dans ce contexte, et étant donné les nombreuses questions qui ont été soulevées au cours des dernières années, le Comité insiste pour que le Conseil d'administration demande au Vérificateur général d'entreprendre une autre vérification spéciale. Les conclusions du rapport du Vérificateur étant soumises au Conseil d'administration, comme le prescrit la loi, le Conseil devrait les rendre publiques comme il l'a fait précédemment.



## Recommandation 21

- a) Le Conseil d'administration du Centre national des Arts devrait demander immédiatement au Vérificateur général du Canada d'effectuer une vérification spéciale des pratiques de gestion du Centre; et
- b) Le Conseil d'administration devrait publier le rapport de cet examen.

Dans le *Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes, exercice financier se terminant au 31 mars 1989*, le Vérificateur général a examiné les systèmes de contrôle et l'imputabilité des sociétés de la Couronne. Dans le chapitre Questions d'une importance et d'un intérêt particuliers, il a résumé la situation comme suit :

Huit sociétés d'État sont exemptées de la mise en application pour diverses raisons, y compris la nécessité qu'elles demeurent indépendantes du gouvernement. Le contrôle et l'obligation de rendre compte de ces huit sociétés — pour lesquelles près de 1,5 milliard de dollars avaient été votés en 1987-1988 — ne sont pas aussi constants et rigoureux que pour les autres sociétés d'État. Les dispositions concernant ces huit sociétés d'État devraient être clarifiées et, dans la mesure du possible et en tenant compte de leurs besoins particuliers, elles devraient être assujetties aux principes de la Partie X de la loi.<sup>(26)</sup>

La nouvelle *Loi sur les musées* a fait entrer les quatre sociétés de musées nationaux dans le cadre de la partie X de la *Loi sur l'administration financière* (LAF), tout en reconnaissant leurs besoins particuliers. L'importante relation d'indépendance vis-à-vis le gouvernement a été sauvegardée, puisque ces sociétés restent soustraites aux pouvoirs du gouverneur en conseil de donner des directives s'appliquant aux activités culturelles. D'autres exemptions à la *Loi sur l'administration financière*, portant sur le pouvoir de nommer et de licencier les administrateurs du musée, et le pouvoir d'énoncer et d'approuver les statuts, tiennent compte de leurs besoins particuliers. Le comité reconnaît que les activités du Centre (et du Conseil des Arts du Canada, de Radio-Canada et de Téléfilm Canada) sont différentes de celles des musées nationaux, et que leurs besoins peuvent ne pas être similaires. Le comité estime cependant que l'on devrait s'inspirer, dans la mesure du possible, de l'exemple de la législation s'appliquant maintenant aux musées nationaux qui, tout en tombant sous la partie X de la *Loi sur l'administration financière*, bénéficient d'un nombre d'exemptions particulières qui répondent aux besoins de ces organismes culturels. Le comité est par conséquent favorable aux vues exprimées par le Vérificateur général et souhaite les appuyer.



## Recommandation 22

**Le ministre des Communications devrait clarifier l'imputabilité des organismes culturels fédéraux, en tenant compte, dans toute la mesure du possible, de leurs besoins particuliers, afin de les faire entrer dans le cadre de la partie X de la *Loi sur l'administration financière*.**

tout nouveau renseignement. Ce rapport ne porte pas sur toutes les questions qui ont été soulevées au sujet du Centre. Le comité se réserve la possibilité de poursuivre son étude à une date ultérieure.

Le sous-comité s'est efforcé de clarifier certaines questions qui préoccupent énormément un grand nombre de personnes, groupes et associations dans la région de la Capitale nationale et ailleurs. Ces questions revêtent également un grand intérêt pour tous les membres du Comité permanent des communications et de la culture et pour les membres du Conseil d'administration du Centre national des Arts, ainsi que pour la direction et le personnel du Centre. La réprobation publique qui a précédé notre étude était révélatrice d'un malaise au Centre national des Arts. Notre objectif était d'enquêter sur ses manifestations et ses causes. Ce rapport sur nos délibérations a pour but de transmettre nos points de vue et recommandations sur les mesures à prendre à ce sujet. Nous espérons qu'il atteindra son but.

Le ministre des Communications devrait classer l'appropriété des organisations culturelles (selon les besoins) en tenant compte, dans toute la mesure du possible, de leurs besoins particuliers, afin de les reconnaître dans le cadre de la partie X de la Loi sur l'administration financière.

Le Conseil d'administration devrait publier le rapport de cet examen.

Dans le Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes, exercice financier se terminant au 31 mars 1989, le Vérificateur général a examiné les systèmes de gestion et l'efficacité des activités de la Couronne. Dans le chapitre Questions d'une importance et d'un intérêt particuliers, il a résumé la situation comme suit :

Quatre sociétés d'État sont exemptées de la mise en application pour diverses raisons, y compris la nécessité qu'elles demeurent indépendantes du gouvernement. Le contrôle et l'obligation de rendre compte de ces huit sociétés — pour lesquelles près de 1,5 milliard de dollars avaient été votés en 1987-1988 — ne sont pas aussi constants et rigoureux que pour les autres sociétés d'État. Les dispositions concernant ces huit sociétés d'État devraient être clarifiées et, dans la mesure du possible et en tenant compte de leurs besoins particuliers, elles devraient être assujetties aux principes de la Partie X de la loi.<sup>(25)</sup>

La nouvelle Loi sur les musées a fait entrer les quatre sociétés de musées nationales dans le cadre de la partie X de la Loi sur l'administration financière (LAF), tout en reconnaissant leurs besoins particuliers. L'importance relative d'indépendance vis-à-vis le gouvernement a été maintenue, puisque ces sociétés restent contraintes aux pouvoirs du gouverneur en conseil de choisir des directeurs s'appliquant aux activités culturelles. L'annexe mentionne à la Loi sur l'administration financière, portant sur le pouvoir de sanctionner et de licencier les administrateurs des musées, et le pouvoir d'écouter et d'approuver les budgets, les comptes de leurs besoins particuliers. Le comité reconnaît que les activités du Centre for the Performing Arts de Radio-Canada et de Telefilm Canada sont différentes de celles des musées nationaux et que leurs besoins peuvent ne pas être similaires. Le comité estime cependant qu'on devrait s'inspirer, dans la mesure du possible, de l'exemple de la législation s'appliquant maintenant aux musées nationaux qui, tout en tombant sous la partie X de la Loi sur l'administration financière, bénéficient d'un nombre d'exemptions particulières qui répondent aux besoins de ces organismes culturels. Le comité est par conséquent favorable aux vues exprimées par le Vérificateur général et souhaite les appuyer.



## CONCLUSIONS RECOMMANDATIONS

Le sous-comité du Centre national des Arts, établi par le Comité permanent des communications et de la culture le 29 mai 1990, avait pour mission d'étudier le rôle du Centre national des Arts et de formuler des recommandations pour l'avenir, à partir de l'information disponible et de tout nouveau renseignement. Ce rapport ne porte pas sur toutes les questions qui ont été soulevées au sujet du Centre. Le comité se réserve la possibilité de poursuivre son étude à une date ultérieure.

Le sous-comité s'est efforcé de clarifier certaines questions qui préoccupent énormément un grand nombre de personnes, groupes et associations dans la région de la Capitale nationale et ailleurs. Ces questions revêtent également un grand intérêt pour tous les membres du Comité permanent des communications et de la culture et pour les membres du Conseil d'administration du Centre national des Arts, ainsi que pour la direction et le personnel du Centre. La réprobation publique qui a précédé notre étude était révélatrice d'un malaise au Centre national des Arts. Notre objectif était d'enquêter sur ses manifestations et ses causes. Ce rapport sur nos délibérations a pour but de transmettre nos points de vue et recommandations sur les mesures à prendre à ce sujet. Nous espérons qu'il atteindra son but.

a) Le Conseil d'administration du Centre national des Arts devrait envisager le bien-fondé de réduire le prix qu'il demande à toutes les troupes à but non lucratif de la région de la Capitale nationale qui veulent louer des salles de spectacle du Centre;

b) qu'une proportion raisonnable de temps soit prévue;

c) que les troupes intéressées soient informées de la disponibilité des locaux.

### Recommandation 4

a) Le Conseil d'administration du Centre national des Arts devrait modifier ses Règlements administratifs pour que le Conseil approuve les conditions d'emploi du directeur général;

b) une évaluation annuelle de la performance du directeur général devait être communiquée à ses derniers ans de mandat au Conseil.

### Recommandation 5

a) Le Conseil d'administration du Centre national des Arts devrait nommer immédiatement un secrétaire de la corporation qui soit membre du Conseil d'administration comme l'exige le Règlement sur la gouvernance;

b) les ressources humaines et financières supplémentaires devraient être allouées au bureau du secrétaire;

## CONCLUSIONS

Le sous-comité du Centre national des Arts, établi par le Comité permanent des communications et de la culture le 29 mai 1970, avait pour mission d'étudier le rôle du Centre national des Arts et de formuler des recommandations pour l'avenir, à partir de l'information disponible et de tout nouveau renseignement. Ce rapport ne porte pas sur toutes les questions qui ont été soulevées au sujet du Centre. Le comité se réserve la possibilité de poursuivre son étude à une date ultérieure.

Le sous-comité s'est efforcé de clarifier certaines questions qui préoccupent énormément un grand nombre de personnes, groupes et associations dans la région de la Capitale nationale et ailleurs. Ces questions revêtent également un grand intérêt pour tous les membres du Comité permanent des communications et de la culture et pour les membres du Conseil d'administration du Centre national des Arts, ainsi que pour la direction et le personnel du Centre. La réputation publique qui a précédé notre étude était révélatrice d'un malaise au Centre national des Arts. Notre objectif était d'expliquer sur ses manifestations et ses causes. Ce rapport sur nos délibérations a pour but de transmettre nos points de vue et recommandations sur les mesures à prendre à ce sujet. Nous espérons qu'il atteindra son but.



## SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS

### Recommandation 1

Le Conseil d'administration du Centre national des Arts devrait suspendre les projets de TVHD en attendant que soient attribués des fonds pour les projets spéciaux.

### Recommandation 2

- a) Le Centre national des Arts et le Conseil des Arts devraient décrire dans leurs Règlements administratifs l'accord et le processus officiel qui garantiront que ces deux organismes contribuent concrètement à la réalisation de l'objectif fixé en partie par le paragraphe 9(1) de la *Loi sur le Centre national des Arts*, c'est-à-dire «d'aider le Conseil des Arts à développer les arts d'interprétation au Canada»; et
- b) dans six mois, le Centre national des Arts et le Conseil des Arts devraient rendre compte conjointement au Comité permanent des communications et de la culture des progrès qu'ils auront réalisés.

### Recommandation 3

- a) Le Conseil d'administration du Centre national des Arts devrait envisager le bien-fondé de réduire le prix qu'il demande à toutes les troupes à but non lucratif de la région de la Capitale nationale qui veulent louer des salles de spectacle du Centre;
- b) qu'une proportion raisonnable de temps soit prévue; et
- c) que les troupes intéressées soient informées de la disponibilité des locaux.

### Recommandation 4

- a) Le Conseil d'administration du Centre national des Arts devrait modifier ses Règlements administratifs pour que le Conseil approuve les conditions d'emploi du directeur général; et
- b) une évaluation annuelle de la performance du directeur général devrait être communiquée à ce dernier ainsi qu'aux membres du Conseil.

### Recommandation 5

- a) Le Conseil d'administration du Centre national des Arts devrait nommer immédiatement un secrétaire de la corporation qui soit membre du Conseil d'administration comme l'exigent les Règlements administratifs;
- b) les ressources humaines et financières appropriées devraient être affectées au bureau du secrétaire;

- c) le secrétaire devrait être chargé d'établir et d'entretenir des liens de communication efficaces entre les administrateurs et la direction du Centre; et
- d) le secrétaire devrait offrir des séances d'orientation aux nouveaux membres du Conseil.

#### **Recommandation 6**

Le Conseil d'administration du Centre national des Arts devrait évaluer les conséquences que la dérogation à ses principes et directives de programmation inhérente à la présentation du *Fantôme de l'opéra* aura sur l'orchestre à demeure et prenne les mesures appropriées.

#### **Recommandation 7**

Le Conseil d'administration du Centre national des Arts devrait fournir dans son rapport annuel au Parlement des renseignements comparables à ceux que l'on trouvait dans son *Rapport annuel de 1986-1987* et dans son *Mémoire présenté au Comité d'étude de la politique culturelle fédérale*, en 1981.

#### **Recommandation 8**

Le ministre des Communications devrait proposer une modification à la *Loi sur le Centre national des Arts* qui permettrait aux membres d'office du Conseil d'administration, ou à leurs remplaçants, de s'acquitter des tâches d'administrateur.

#### **Recommandation 9**

Jusqu'à ce que la *Loi sur le Centre national des Arts* soit modifiée, le Conseil d'administration du Centre national des Arts devrait adopter des mesures intérimaires qui exigeraient des membres d'office qu'ils envoient un remplaçant pour assister aux réunions du Conseil et des comités du Conseil.

#### **Recommandation 10**

Le Conseil d'administration du Centre national des Arts devrait modifier ses Règlements administratifs de manière à exiger la tenue d'au moins une rencontre du Conseil par an avec le public à laquelle assisterait un quorum des membres du Conseil et la haute direction.

#### **Recommandation 11**

Le Conseil d'administration du Centre national des Arts devrait réaffirmer son respect des principes et des directives de programmation, dont ceux-ci : «Les compagnies attitrées de préférence aux compagnies invitées»; «Les spectacles maison par rapport aux spectacles en location».



### **Recommandation 12**

Le ministre des Communications et le Conseil d'administration du Centre national des Arts devraient négocier et signer un protocole d'entente qui garantirait la présence continue de l'orchestre au Centre.

### **Recommandation 13**

Le Conseil d'administration du Centre national des Arts devrait remplacer le nom de l'orchestre du Centre national des Arts par l'Orchestre national du Canada.

### **Recommandation 14**

Le Conseil d'administration du Centre national des Arts devrait modifier la structure des relations de travail de la haute direction pour que le directeur musical relève du directeur général pour toutes les questions associées à l'orchestre et qu'il soit invité à participer aux réunions du Conseil.

### **Recommandation 15**

- a) Le Conseil d'administration du Centre national des Arts devrait inclure sa politique sur le bénévolat dans le Guide du Conseil d'administration;
- b) le Conseil d'administration devrait inclure les activités de bénévolat dans le mandat d'un de ses comités;
- c) le Conseil d'administration devrait donner à un gestionnaire supérieur la responsabilité des activités de bénévolat;
- d) ce gestionnaire devrait être chargé d'élaborer un large programme d'activités bénévoles; et
- e) ce gestionnaire devrait faire régulièrement rapport au Conseil d'administration.

### **Recommandation 16**

- a) Le Conseil d'administration du Centre national des Arts devrait examiner la possibilité d'établir une entrée permettant aux piétons circulant sur la rue Elgin d'avoir directement accès au hall d'entrée principal; et
- b) les locaux où serait située cette entrée devraient abriter un guichet, une boutique et un espace réservé aux activités de marketing des bénévoles, des bienfaiteurs et des «ami(e)s» du Centre.

### **Recommandation 17**

Le Conseil d'administration du Centre national des Arts devrait publier la liste de ses bénévoles et donateurs dans le rapport annuel et chercher d'autres moyens de reconnaître publiquement, chaque année, leur contribution.

### **Recommandation 18**

Le Conseil d'administration du Centre national des Arts devrait appuyer la collecte de fonds auprès du secteur privé et qu'il encourage et soutienne les efforts des bénévoles à cet égard, tout en tenant compte du fait que sa politique officielle n'est pas de faire concurrence aux autres organismes culturels pour l'obtention de ces fonds.

### **Recommandation 19**

- a) Le Conseil d'administration du Centre national des Arts devrait inclure sa politique sur la collecte de fonds auprès du secteur privé dans le Guide du Conseil d'administration; et
- b) le Conseil devrait faire figurer cette responsabilité dans le mandat du Comité de marketing et de programmation artistique.

### **Recommandation 20**

- a) Le ministre des Communications devrait, après vérification des montants, recommander au Cabinet un crédit exceptionnel pour éliminer le déficit du fonds de roulement du Centre national des Arts; et
- b) le ministre des Communications devrait examiner une demande de financement supplémentaire qui s'ajouterait à l'augmentation annuelle ordinaire octroyée dans le cadre du processus budgétaire après que le Comité permanent des communications et de la culture n'ait examiné les réponses du Centre à ses recommandations.

### **Recommandation 21**

- a) Le Conseil d'administration du Centre national des Arts devrait demander immédiatement au Vérificateur général du Canada d'effectuer une vérification spéciale des pratiques de gestion du Centre; et
- b) le Conseil d'administration devrait publier le rapport de cet examen.

### **Recommandation 22**

Le ministre des Communications devrait clarifier l'imputabilité des organismes culturels fédéraux, en tenant compte, dans toute la mesure du possible, de leurs besoins particuliers, afin de les faire entrer dans le cadre de la partie X de la *Loi sur l'administration financière*.



## NOTES

- 1 Chambre des communes, Comité permanent des communications et de la culture, *Procès-verbaux et témoignages*, fascicule n° 4, 2e session, 34e Législature, 13 décembre 1989, p. 4:3.
- 2 Robert Landry, Letter to Felix Holtmann, 17 janvier 1990.
- 3 *Procès-verbaux*, fascicule n° 15, 29 mai 1990, p. 15:3.
- 4 Président de la Chambre des communes, *Règlement de la Chambre des communes*, ministère des Approvisionnementnements et services, Ottawa, 1989, pp. 65-66.
- 5 Chambre des communes, Comité permanent des communications et de la culture, sous-comité sur le Centre national des Arts, *Procès-verbaux et témoignages*, fascicule n° 2, 2e session, 34e Législature, 14 juin 1990, p. 2:39.
- 6 Groupe de travail sur le Centre national des Arts, *Favoriser l'accessibilité, Rapport du Groupe de travail sur le Centre national des Arts*, ministère des Approvisionnementnements et services Canada, 1986, p. 11.
- 7 Robert Landry, Letter to Felix Holtmann, 21 août 1990, p. 3.
- 8 *Ibid.*, p. 4
- 9 Centre national des Arts, *Un climat propice à la créativité; mémoire au Comité d'étude de la politique culturelle fédérale*, Ottawa, deuxième édition corrigée au 25 juin 1981, p. 22.
- 10 Groupe de travail, (1986), p. 69.
- 11 *Procès-verbaux*, Fascicule n° 1, 12 juin 1990, p. 1:109.
- 12 *Procès-verbaux*, Fascicule n° 2, 14 juin 1990, p. 2:71.
- 13 *Procès-verbaux*, Fascicule n° 1, 12 juin 1990, p. 1:18.
- 14 *Procès-verbaux*, Fascicule n° 2, 14 juin 1990, p. 2:63.
- 15 *Procès-verbaux*, Fascicule n° 1, 12 juin 1990, p. 1:43.
- 16 *Procès-verbaux*, Fascicule n° 2, 14 juin 1990, p. 2:47.
- 17 *Procès-verbaux*, Fascicule n° 1, 12 juin 1990, p. 1:68.
- 18 *Ibid.*, p. 1:69.
- 19 *Ibid.*, p. 1:79.

- 20 Groupe de travail, (1986), p. 75.
- 21 *Procès-verbaux*, Fascicule n° 1, 12 juin 1990, p. 1:115.
- 22 *Ibid.*, p. 1:117.
- 23 *Ibid.*, p. 1:72.
- 24 Centre national des Arts, *À l'aube de la troisième décennie; le mandat culturel du Centre national des Arts*, Ottawa, juin 1989, p. 11.
- 25 Robert Landry, Annex to a Letter to Felix Holtmann, 15 mai 1990, p. 27.
- 26 Vérificateur général du Canada, *Rapport à la Chambre des communes; exercice financier se terminant au 31 mars 1989*, ministère des Approvisionnement et services Canada, 1989, p. 18.



## ANNEXE A

### LISTE DES TÉMOINS (en ordre chronologique)

Individu/Organisme	Date	*Fascicule N°
<b>Regroupement des professionnels de la danse du Québec Inc.:</b> Gaétan Patenaude, directeur général.	12 juin 1990	1
<b>American Federation of Musicians of the United States and Canada:</b> Allan Wood, vice-président du Canada; Nat Battersby, président, district Ottawa-Hull.	12 juin 1990	1
<b>L'Association canadienne des artistes de la scène:</b> Alison Currie, représentante des communications.	12 juin 1990	1
<b>L'Alliance des artistes canadiens du cinéma, de la télévision et de la radio (ACTRA):</b> Lynda Feige, comédienne/membre du conseil.	12 juin 1990	1
<b>Amis de l'orchestre du Centre national des Arts (CNA):</b> L'honorable Mitchell Sharp, C.P., O.C. L'honorable Gordon Robertson, C.P., C.C.	12 juin 1990	1
<b>Anciens directeurs généraux du CNA:</b> Hamilton Southam, O.C. Donald MacSween.	12 juin 1990	1
<b>L'Association de l'orchestre du CNA (AOCNA):</b> Christina Lubbock, présidente.	12 juin 1990	1
<b>Experte-conseillère en relations publiques:</b> Liz Waddell.	12 juin 1990	1
<b>Fondatrice du Ballet national du Canada:</b> Celia Franca, O.C., C.C.	12 juin 1990	1

Individu/Organisme	Date	*Fascicule N°
<b>L'Association professionnelle des théâtres canadiens (APCT):</b> Catherine Smalley, directrice générale.	12 juin 1990	1
<b>L'Association canadienne des organisations professionnelles de danse:</b> Bill Riske, Ballet Royal de Winnipeg.	12 juin 1990	1
<b>L'Association canadienne de direction d'artistes (ACDA):</b> Barbara Scales, présidente.	12 juin 1990	1
<b>L'Association des orchestres canadiens (AOC):</b> John Shaw, président.	12 juin 1990	1
<b>«Canadian Arts Presenters Association» (CAPACOA):</b> Peter Feldman, directeur exécutif.	12 juin 1990	1
<b>Citoyens:</b> Trudi Lecaine; Charles Haine, professeur, Université Carleton; Grant Cameron, membre fondateur de l'orchestre du CNA.	12 juin 1990	1
<b>CNA:</b> **Jack Mills, producteur de la musique; **Andis Celms, producteur du théâtre; **Jack Udashkin, producteur de la danse, des variétés et des événements spéciaux; **David Langer, producteur exécutif, distribution électronique; **Ron Blackburn, conseiller auprès du directeur général.	13 juin 1990	2



Individu/Organisme	Date	*Fascicule N°
<b>Conseil des Arts du Canada:</b> Joyce Zemans, directrice.	13 juin 1990	2
<b>CNA:</b> Leon Kossar, Comité d'Exploitation, Conseil d'administration; Reva Gerstein, O.C., O.O., Comité de programmation artistique et de marke- ting, Conseil d'administration; Robert Landry, président du Conseil d'administration; Yvon DesRochers, directeur général.	13 juin 1990	2
**Ron Blackburn, conseiller auprès du directeur général; **Carl Morrison, directeur, exploitation; **Richard Lussier, directeur, finances et administration; **Maira Johnson, directrice marketing.	14 juin 1990	2
**Gabriel Chmura, directeur musical.	27 juin 1990	3
<b>Ancien gérant de l'orchestre du CNA:</b> **Harold Clarkson.	27 juin 1990	3

\* Voir fascicules du Sous-comité sur le Centre national des Arts du Comité permanent des communications et de la culture.

\*\* À huis clos

Conseil des Arts du Québec

1987-1988  
 Joyce Zeman, directrice  
 CNA

1987-1988  
 Comité d'Exploitation, Conseil d'Administration  
 Yves Gerstein, O.C., O.O.

1987-1988  
 Comité de programmation artistique et de marketing  
 Conseil d'Administration (CNA)  
 Robert Landry, président du Conseil d'Administration

1987-1988  
 Yves Desrochers, directeur général

1987-1988  
 (COA) sociétés artistiques et culturelles

1987-1988  
 John Shaw, président

1987-1988  
 Canadian Artists' Society (CAPACAS)  
 Ron Blackburn, conseiller auprès du directeur général

1987-1988  
 Cah Morrison, directeur, exploitation

1987-1988  
 Richard Lussier, directeur, finances et administration

1987-1988  
 Meira Johnson, directrice marketing

1987-1988  
 ANQ de recherche et de statistiques  
 Gabriel Chaur, directeur

1987-1988  
 ANQ  
 André Gagné de l'Université du Québec  
 Harold Clarkson, directeur

1987-1988  
 Jack Mills, directeur

1987-1988  
 Amir Elia, directeur

1987-1988  
 Jack Oshroff, directeur

1987-1988  
 Voir l'annuaire du sous-comité sur le Centre national des arts et des communications et de la culture

1987-1988  
 David Lager, directeur

1987-1988  
 Jean-François Gauthier, directeur



## RÉPONSE DU GOUVERNEMENT

Le Comité demande au gouvernement de répondre à ce rapport conformément à l'article 109 du Règlement.

Un exemplaire des procès-verbaux et témoignages pertinents du sous-comité sur le Centre national des Arts et du Comité permanent des communications et de la culture (fascicules 1, 2 du Sous-comité sur le Centre national des Arts et le fascicule 17 du Comité permanent des communications et de la Culture) est déposé.

Membres du Comité présents: Edna Anderson, Charles DeBlois, Ronald Dohamel, Sheila Finestone, Jean-Pierre Hogue, Félix Holtmann, Al Hornung, Denis Proutovost, Ian Wadcell et Bob Wood.

Respectueusement soumis,

Membre suppléant présent: Beryl Galfrey remplace John Harvard.

Aussi présent: De la Bibliothèque du Parlement, René Lemieux, attaché de recherche.

FELIX HOLTMANN, Président.

—Que le président présente le rapport à la Chambre.

À 11 h, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Normand Badford

# RÉPONSE DU GOUVERNEMENT

Le Comité demande au gouvernement de répondre à ce rapport conformément à l'article 109 du Règlement.

Un exemplaire des procès-verbaux et témoignages pertinents du sous-comité sur le Centre national des Arts et du Comité permanent des communications et de la culture (fascicules 1, 2 du sous-comité sur le Centre national des Arts et le fascicule 1 du Comité permanent des communications et de la Culture) est déposé.

Respectueusement soumis,

FELIX HOLLMANN,  
Président.



## PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 25 SEPTEMBRE 1990

(25)

[Traduction]

Le Comité permanent des communications et de la culture se réunit à huis clos aujourd'hui à 9 h 15, dans la pièce 209 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de Félix Holtmann (*président*).

*Membres du Comité présents:* Edna Anderson, Charles DeBlois, Ronald Duhamel, Sheila Finestone, Jean-Pierre Hogue, Félix Holtmann, Al Horning, Denis Pronovost, Geoff Scott, Larry Schneider, Ian Waddell et Bob Wood.

*Membre suppléant présent:* Beryl Gaffney remplace John Harvard.

*Aussi présent:* De la Bibliothèque du Parlement: René Lemieux, attaché de recherche.

Il est convenu,—Que le premier rapport, modifié, du Sous-comité sur le Centre national des arts soit adopté et devienne le quatrième rapport du Comité permanent des communications et de la culture; et

—Que le président présente le rapport à la Chambre.

À 11 h, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

Normand Radford