

# Produire du grand art pour tous : Le financement des arts en période d'austérité

Alan Davey, chef de la direction, Arts Council England (ACE)

16 au 18 novembre 2011  
Whitehorse (Yukon)

Assemblée générale annuelle du réseau des Organismes publics de soutien aux arts  
du Canada (OPSAC)

Allocution



OPSAC  
Organismes publics  
de soutien aux arts  
du Canada

CPAF  
Canadian  
Public Arts  
Funders

## **Note au lecteur de la part du Secrétariat de l'OPSAC**

Le lecteur est prié de prendre note que ce document a été présenté afin d'alimenter une discussion en rapport avec le thème de la rencontre dans le cadre de l'assemblée générale annuelle du réseau des Organismes publics de soutien aux arts du Canada (OPSAC) *Orientations futures en matière de financement public des arts :Quels sont les changements nécessaires?* qui a eu lieu du 16 au 18 novembre 2011 à Whitehorse, Yukon.

Les points de vue exprimés par l'auteur(e) sont fondés sur des interprétations découlant de diverses sources et ne représentent pas nécessairement les structures de programmes ou des politiques actuelles ou l'ensemble des points de vue des membres de l'OPSAC.

Le lecteur est invité à nous faire part de ses commentaires en communiquant avec Melanie Yugo, agente, Partenariats et réseaux, Secrétariat de l'OPSAC, par courriel à l'adresse [melanie.yugo@conseildesarts.ca](mailto:melanie.yugo@conseildesarts.ca) ou par téléphone au 1-800-263-5588, poste 5144.

Mars 2012

## **L'excellence artistique pour tous**

### **Le financement des arts en période d'austérité**

Alan Davey

*Allocution prononcée devant le réseau des Organismes publics de soutien aux arts du Canada*

Whitehorse (Yukon)

16 novembre 2011

J'espérais depuis longtemps visiter le Yukon et découvrir son riche patrimoine culturel. Je remercie donc l'OPSAC de m'avoir invité et donner la chance de venir vous parler de ce que nous faisons en Angleterre – que nous pourrions qualifier de « financement des arts en période d'austérité ». Vous en savez quelque chose, je crois.

Quand je suis venu ici, il y a trois ans, Bob m'a dit que le Conseil des Arts du Canada voyait notre Conseil des arts comme une sorte de grand-père – un grand-père qui, à certains moments, semble dérailler. Je ne connais pas grand-chose des grands-parents ou des petits-enfants, mais je sais que le Conseil des Arts du Canada et le Conseil des arts de l'Angleterre ont une mission très semblable, qui nous lie d'une manière particulière, et que nous avons beaucoup à apprendre l'un de l'autre. Lorsque je viens au Canada ou que je vois ce que vous faites, je rentre toujours en Angleterre la tête pleine d'idées, rempli d'admiration devant le travail que vous accomplissez.

Bob connaît quelques-uns de mes secrets inavouables. Je pourrais mentionner ma découverte, lors de ma première visite du Musée des beaux-arts de l'Ontario, du Groupe des Sept, dont les œuvres ont été exposées à notre grand bonheur à la Dulwich Picture Gallery de Londres; mon amour grandissant pour le roman canadien contemporain, dont les romans de Joseph Boyden que j'ai rapportés lors de ma dernière visite au Canada; et pour finir, mon amour de la musique canadienne Americana, j'ai d'ailleurs écrit deux articles à propos de la scène musicale torontoise pour le magazine

électronique *The Line of Best Fit*. Je me sens chez moi, ici; j'ai de l'admiration pour votre travail et je suis sensible à ce que vous faites.

À cause de l'austérité de la situation économique actuelle, il est plus important que jamais de resserrer les liens entre les organismes de soutien aux arts du monde entier. En tant que président de l'International Federation of Arts Council and Culture Agencies, je vois de mes propres yeux que nous nous retrouvons tous face aux mêmes problèmes et aux mêmes possibilités et que nous réinventons notre rôle dans un environnement en constante évolution.

Les œuvres de nos plus grands artistes transcendent les frontières nationales et font appel à la collaboration mondiale. Tout comme ces personnes qui appuient la création artistique, nous devons partager les mêmes ambitions, avoir le courage et la confiance nécessaires pour épouser les nouvelles perspectives internationales et créer les conditions requises pour que les arts se développent et que le public profite de ce que nous accomplissons.

### **Le Conseil des arts de l'Angleterre**

Trois années se sont écoulées depuis que je me suis adressé à vous, à Moncton, au Nouveau-Brunswick. Durant ces trois années, le Conseil des arts de l'Angleterre a vécu une période de changements quasi constants. Certains de ces changements ont dû être apportés en raison de l'évolution rapide de l'environnement politique et économique ainsi que du contexte de financement. Toutefois, la plupart d'entre eux se sont produits grâce à un effort volontaire et concerté pour relever les défis qui se posent, car nous cherchons continuellement des façons d'améliorer notre façon d'investir dans les arts et de les développer.

J'aimerais, aujourd'hui, vous parler des moyens que nous avons pris pour opérer ces changements et de notre vision de l'avenir.

## Un peu d'histoire

Tout ce qui nous préoccupe aujourd'hui nous préoccupait déjà hier.

Élaborée en 1946 par l'économiste John Maynard Keynes, la charte royale du Conseil des arts de l'Angleterre a établi les responsabilités du Conseil en vue de développer et d'améliorer les connaissances, la compréhension et la pratique des arts tout en favorisant leur accessibilité au public.

Keynes voulait poursuivre le travail du Council of Encouragement of Music and the Arts qui, selon Keynes, « a amené, lorsque notre moral était au plus bas (pendant la Deuxième Guerre mondiale), la musique, le théâtre et le cinéma en des endroits qui, autrement, auraient été privés de chefs-d'œuvre réalisés à une époque plus heureuse ».

Keynes était convaincu que les arts devaient jouer un rôle aussi important en temps de paix qu'en temps de guerre, et qu'ils étaient essentiels à la reconstruction d'une nation qui se remettait de six ans de conflit. Pour lui, le Conseil des arts ne devait pas seulement se limiter à protéger les chefs-d'œuvre du passé et à les rendre accessibles, il devait aussi mettre en place les conditions nécessaires pour favoriser la création de grandes œuvres d'art, qui refléteraient la culture nationale de notre pays, la feraient évoluer et la feraient connaître. Pour reprendre les mots de Keynes, la tâche du Conseil des arts était d'insuffler, autant aux artistes qu'à la nation, « courage, confiance et possibilités » .

Malheureusement, Keynes est mort peu de temps avant la ratification officielle de la charte royale du Conseil des arts d'Angleterre, mais sa contribution lui survit. En plus des principes fondateurs établis dans la charte royale, Keynes a consacré le « principe d'autonomie », un principe bien connu et souvent cité, que le Conseil des Arts du Canada a contribué à préserver au fil des années. Selon ce principe, le Conseil des arts, même s'il est responsable devant le Parlement et financé par le Conseil du Trésor, demeure indépendant du gouvernement et de ses politiques, et ses décisions

de financement ne sont pas soumises aux orientations des ministères. Ce principe était un moyen de lutter contre la censure politique, exercée par l'État, envers les œuvres d'art trouvées dans l'Allemagne nazie. Il a consacré la liberté d'expression artistique et a permis de prendre des décisions fondées sur le mérite artistique, au lieu de refléter les caprices du gouvernement de l'époque. Comme l'affirmait Keynes, « les arts n'ont pas à faire vœu d'obéissance ».

Chez nous, ce principe a été mis à l'épreuve au fil des années. En effet, à certains moments, l'autonomie était on ne peut plus fragile. Mais ce qu'il faut retenir, c'est que l'entente sur le principe d'autonomie et sur les autres principes fondateurs de notre charte royale a survécu à l'épreuve du temps. Malgré les multiples changements qu'ont connus, au cours des 65 dernières années, la structure, le personnel et le financement du Conseil des arts de l'Angleterre, et malgré les transformations continues du milieu des arts, ces principes fondateurs – donner courage, confiance et possibilités, tout en maintenant l'indépendance par rapport au gouvernement – n'ont cessé d'orienter le fonctionnement de l'organisation.

Même si Keynes n'a pas vécu assez longtemps pour voir se concrétiser sa vision des arts en Angleterre, il a permis au Conseil des arts de justifier pour la première fois le fait que, si les idées et les principes sont suffisamment nets et solides, ils peuvent se révéler inestimables pour diriger une organisation dans un environnement en perpétuel changement.

## **2007**

Soixante ans plus tard, nous voilà en 2007, année où j'ai été nommé directeur général. Le Conseil des arts est alors très différent de celui créé par Keynes. Bien sûr, la charte royale et le principe d'autonomie sont toujours là, mais au lieu de financer 15 organismes, le Conseil en finance 880. Même si le financement octroyé par l'État est de 183 000 £, le budget annuel du Conseil s'élève maintenant à 529 millions £. La création d'une loterie nationale, en 1992, a amené une nouvelle vague d'investissements dans les arts,

annonçant une ère où l'on a vu apparaître d'audacieux centres artistiques qui ont transformé les villes du pays.

Il y a maintenant 4 ans, les 10 conseils régionaux des arts, qui avaient pour tâche de développer les arts dans leur région, ont fusionné, après avoir été abolis, puis remis au monde au fil des années, pour former le Conseil des arts de l'Angleterre, l'organisme national de développement des arts.

À la suite d'une augmentation importante de son entente avec le gouvernement – 100 millions £ sur trois ans –, notre conseil des arts a entrepris l'examen triennal des organismes qu'il finançait régulièrement dans le but de financer « seulement les meilleurs », ce qui signifie que 185 d'entre eux se sont vus privés d'appui financier. Cette décision a provoqué un scandale et entraîné une réaction hostile des artistes, des organismes artistiques et des médias, qui ont obligé le Conseil à défendre sa réputation.

Les acteurs ont voté une motion de censure. Un rapport sur le processus de financement commandé par l'ancien directeur du National Theatre and Royal Opera House, Baroness McIntosh, a reproché au Conseil son manque d'expertise artistique et l'absence de critères clairs et cohérents pour son processus décisionnel.

Depuis 2007, la plupart des réalisations du Conseil des arts reposent sur notre volonté de tirer des leçons de cette période et de transformer notre organisation. Nous voulions utiliser cette expérience pour changer fondamentalement la façon dont nous travaillons avec les organismes artistiques, pour nous assurer d'avoir les connaissances et l'expertise nécessaires afin de prendre des décisions de financement éclairées et pour fournir une justification claire des choix difficiles que nous avons à faire.

Nous avons commencé par nous regarder nous-mêmes en réduisant nos propres frais de 15 % et en les consacrant au budget pour les arts – une tâche difficile, mais importante. Par ailleurs, nous avons maintenu les bureaux régionaux, qui devaient toutefois appliquer les politiques nationales à l'échelle

locale au lieu de mettre en œuvre une mosaïque de politiques différentes. Nous avons aussi examiné toutes les disciplines artistiques à l'échelle nationale afin de comprendre où se situaient les faiblesses.

Nous avons créé une nouvelle forme d'auto-évaluation pour les organismes, simplifié notre surveillance et mis à contribution les organismes dans l'élaboration des politiques.

Plus important encore, nous avons introduit une évaluation artistique en faisant appel à une cohorte nationale de pairs évaluateurs qui, régulièrement, donnaient leur appréciation de la qualité du travail des organismes. Ces évaluateurs n'ont pris aucune décision de financement, mais ils ont contribué aux décisions que prendraient, à l'avenir, les conseils nationaux et régionaux, en nous donnant un aperçu des forces et des faiblesses artistiques. Nous avons délaissé les anciens jurys, considérés alors, à tort ou à raison, comme des groupes fermés, et avons créé une nouvelle communauté ouverte à la critique et à la discussion afin de débattre de la qualité des œuvres d'art produites.

### **La naissance de L'excellence artistique pour tous**

Mais notre réalisation la plus importante a été de dire que, peu importe la somme d'argent que nous aurions à allouer à l'avenir, nous aurions dorénavant un cadre intellectuel précis, établi avec des acteurs du secteur des arts, nous permettant de définir les objectifs sur lesquels nous appuierions nos décisions. Au lieu de dresser un plan à court terme, facile à abandonner, nous voulions développer une vision à long terme qui nous permettrait de traverser les temps difficiles qui s'annonçaient.

La première étape de notre démarche a consisté à faire l'analyse de l'état actuel des arts. Cela a commencé avec le « débat sur les arts », une discussion publique à grande échelle sur la valeur des arts en Angleterre qui s'est conclue en 2008. Dans le cadre du débat, 1 500 personnes et organismes ont donné leur point de vue sur l'importance des arts, sur



l'excellence et l'innovation, et sur les défis et les possibilités des arts dans les années à venir. En plus de l'analyse approfondie de documentation et de nombreuses conversations avec les organismes artistiques, les conclusions du débat sur les arts nous ont permis d'établir 5 objectifs à atteindre au cours des 10 prochaines années. Ces objectifs devaient être suffisamment généraux et ambitieux pour permettre au Conseil des arts de réaliser sa mission, soit « L'excellence artistique pour tous ».

Après avoir défini les cinq objectifs qui, selon nous, exprimaient bien les ambitions du Conseil des arts, nous les avons testés. Nous voulions développer une vision qui non seulement traduirait la mission du Conseil des arts, mais serait aussi partagée par toutes les personnes qui œuvrent dans le domaine des arts en Angleterre. Ainsi, nous avons demandé aux gens de nous faire part de leur point de vue lors d'une des plus importantes consultations de l'histoire du Conseil des arts.

Cette consultation était ouverte à tous – toutes les personnes intéressées ou touchées par les arts en Angleterre pouvaient nous donner leur opinion au sujet des objectifs et des priorités que nous propositions. La réponse a été fantastique : plus de 2 500 personnes ont participé à la consultation. Nous avons lu, analysé et pris en considération chacune des réponses, tout en continuant à développer notre vision pour les 10 prochaines années.

Avec ce processus, nous reconnaissons que le Conseil des arts ne peut accomplir sa mission sans travailler de pair avec les organismes artistiques et culturels qui enrichissent tant les arts en Angleterre. Nous avons besoin d'eux pour façonner notre vision future. Autrement dit, cette vision n'appartiendrait pas au Conseil des arts, mais aux arts.

Un message très clair a émergé de cette consultation. Tout comme le Conseil des arts incite les organismes qu'il finance à exceller, le milieu des arts lui-même a poussé le Conseil des arts à oser et à avoir des objectifs encore plus ambitieux. Même si les répondants s'entendaient tous pour dire que le Conseil des arts comprenait les défis et les possibilités futurs, ils nous ont

défiés d'élever nos aspirations et d'être encore plus clairs et plus précis quant aux succès que nous voulions obtenir au cours des 10 prochaines années. Ne vous enfouissez pas la tête sous l'oreiller – osez et aspirez au développement des arts.

Cette invitation à rehausser nos objectifs et à favoriser l'innovation était extraordinaire compte tenu de la situation politique et économique dans laquelle s'est déroulée la consultation. Comme plusieurs autres pays, l'Angleterre subissait les effets du ralentissement de l'économie mondiale et était touchée par la récession. La situation financière du pays laissait entrevoir une réduction des dépenses publiques, et la réduction du budget pour les arts, si elle n'était pas inévitable, était très probable.

Mais, à plusieurs égards et malgré une situation précaire, la poursuite des objectifs de développement des arts était loin d'être surprenante. Ce qui fait la force des arts en Angleterre, c'est ce genre d'innovation débordante, qui refuse de se satisfaire de l'acceptable. Les plus grandes œuvres d'art voient le jour quand l'artiste prend des risques, quand il s'efforce d'atteindre l'inaccessible pour créer quelque chose d'original et d'unique. À titre d'organisme de financement, nous devons soutenir cette innovation en mettant en place les conditions nécessaires pour que les arts continuent à se développer, à innover et à exceller.

Lorsque l'économie du Royaume-Uni s'est mise à chuter, la collecte de fonds – auprès des particuliers et des entreprises – est devenue plus difficile. Pendant cette période, nous avons institué un programme de 40 millions £ sur deux ans, appelé *Sustain is to keep excellence, innovation and ambition* (Soutenir les arts pour maintenir l'excellence, l'innovation et l'ambition), pour éviter que l'offre artistique devienne ennuyante.

En 2010, lorsque nous avons finalement publié *L'excellence artistique pour tous*, les arts dans notre pays étaient florissants. Des centres dramatiques créaient des œuvres théâtrales audacieuses, intéressant des auditoires de plus en plus vastes. Nos orchestres symphoniques repoussaient les limites de

la musique classique. Et dans tout le pays, on a vu naître des galeries d'art ambitieuses, qui ont attiré beaucoup plus de visiteurs que le nombre prévu. Les arts en Angleterre étaient bien en vie.

Nous voulions perpétuer cet âge d'or, mais nous savions que ce ne serait pas facile. Nous aurions moins d'argent à investir, autant à l'échelle nationale qu'à l'échelle locale, et aurions à prendre des décisions difficiles pour maintenir le fragile équilibre du milieu artistique en Angleterre. Il était d'autant plus important d'avoir en place une vision à long terme. Non pas des solutions à courte vue ou provisoires, mais une vision qui soutiendrait les aspirations artistiques durant cette période d'austérité en attendant une conjoncture économique plus favorable. Il nous fallait formuler clairement ce que les artistes et le public attendaient de nous, ce qu'ils voulaient que nous soyons, et déterminer clairement comment notre travail et nos décisions contribuaient à accomplir cette grande mission commune.

Certes, il y avait lieu de se demander s'il était sage de développer une vision, avec un horizon de 10 ans, en cette période d'incertitude sans connaître l'effet de la récession, ni même le budget du Conseil des arts. Mais, à nos yeux, cette incertitude venait réaffirmer la nécessité de définir une vision à long terme ambitieuse.

Comme Keynes l'a montré, les idées à long terme peuvent transcender les activités à court terme. Mais il fallait que ce soit de bonnes idées, et nous devions y croire.

### **Questions d'argent**

Vers la fin de notre consultation, les Anglais ont élu un nouveau gouvernement, qui a déposé immédiatement un budget d'austérité. La santé et le développement international seraient protégés, mais tous les autres budgets étaient susceptibles d'être réduits. Notre budget a subi une baisse de 4 % par année; en réduisant nos budgets discrétionnaires et en utilisant

certain surplus gelés antérieurement, nous avons pu limiter à 0,5 % la réduction du financement destiné aux organismes artistiques.

Mais nous savions que d'autres coupes budgétaires nous attendaient. Avec le thème de notre campagne pour la défense des arts, « *Cut us but don't kill us* » (Coupez notre budget, mais ne nous tuez pas), nous reconnaissons qu'il n'était pas réaliste que les arts soient totalement épargnés par les réductions budgétaires alors que le gouvernement coupait dans les budgets des hôpitaux et des services de protection de l'enfance.

Les coupes ont été sévères : notre subvention gouvernementale sur 4 ans a été réduite de 30 % en termes réels et d'environ 22 % en termes nominaux. Ainsi, à l'issue de ces 4 années, notre budget passera de 450 millions £ à 349 millions £ par année. D'un autre côté, le gouvernement nous a aidés en modifiant nos parts dans la loterie nationale. De cette façon, nous nous attendons à recevoir 20 millions £ supplémentaires cette année et 40 millions £ de plus dans les années à venir. Avec cette somme et la fin de notre contribution annuelle de 30 millions £ pour les Jeux olympiques, nous avons pu dénicher un financement supplémentaire d'environ 70 millions £, contre une diminution de 100 millions £.

Nous avons fait mieux que les autres – le ministère du Patrimoine a subi une réduction budgétaire de 34 %, même si pendant 14 ans les flux de liquidité ont été maintenus, les Sports ont vu diminuer leur budget de 32 % et ont dû fusionner avec un autre organisme; certains organismes, comme le Conseil des musées, bibliothèques et archives, ont été abolis.

Mais ce fut difficile. En plus de subir des réductions budgétaires, les organismes culturels ont dû diminuer leurs dépenses administratives de 50 %. Nous avons soutenu que, pour éviter l'anéantissement involontaire du secteur des arts, nous devions être pleinement opérationnels pendant cette période. Ainsi, à la différence des autres organismes, nous avons eu jusqu'à 2014 avant que le couperet tombe. Mais cela reste tout de même un défi.

Nous avons décidé d'avoir une année zéro :

Chaque organisme qui reçoit déjà du financement verrait son financement réduit de 6,9 % à l'an un;

Nous maintiendrons le financement de nos organismes subventionnés réguliers, qui auraient, par la suite, à présenter une demande pour les trois dernières années, tout en étant en concurrence avec les organismes que nous ne finançons pas.

Nous limiterions à 15 % la réduction de nos subventions régulières en utilisant l'argent de la loterie pour financer d'autres activités. Le cadre que nous avons défini avec le secteur des arts constituerait le plan directeur déterminant la façon de répartir l'argent de concert avec les autres critères d'évaluation publiés le même jour.

Notre processus a été réalisé en deux étapes. L'évaluation a d'abord été faite dans les régions afin de déterminer si une organisation devait être subventionnée et quel serait son niveau de financement. Les demandes ont ensuite été modérées à l'échelle nationale afin de nous assurer d'avoir les bons réseaux de prestation de services aux bons endroits. À cette étape, les organismes qui avaient présenté des demandes admissibles ne pouvaient pas toujours être financés – c'est la décision que nous avons dû prendre.

Les organismes ont eu huit semaines pour faire une demande et ont été informés du résultat dans les six semaines suivantes, ce qui donne un an aux organismes qui ont perdu leur subvention pour s'y habituer.

### **L'excellence artistique pour tous**

En novembre 2010, nous avons donc publié *L'excellence artistique pour tous* présentant notre cadre stratégique de 10 ans pour les arts, nos critères de financement et les effets des réductions budgétaires sur les arts. Quant à

l'adversité, nous exprimions clairement notre opinion – on nous coupe les vivres, mais nous ne sommes pas encore morts.

Une chose était claire : nous avions encore beaucoup d'argent à dépenser et nous allions le dépenser à bon escient. Nous serions ouverts et transparents, et toutes nos décisions refléteraient nos objectifs.

Le document expose notre vision des arts en 2021 : une vision où l'Angleterre est une nation créative et culturelle réputée mondialement pour son excellence artistique; une vision où les arts, au cœur de la société civile, sont estimés par les collectivités locales et contribuent à la réputation et la prospérité nationales; une vision où les artistes et les organismes artistiques s'approprient les changements technologiques et environnementaux, et font sentir que les grandes œuvres d'art appartiennent à tout le monde, offrant à chacun des expériences uniques et inoubliables.

Cette vision s'appuie sur cinq objectifs à long terme. S'ils sont atteints d'ici 10 ans, cela signifiera que nous avons réalisé notre mission.

Le premier objectif, **Le talent et l'excellence artistique sont florissants et célébrés**, est le pivot de tout notre travail. Bien sûr, l'excellence artistique est subjective et très difficile à définir et à évaluer. Nous ne pouvons nous attendre à la retrouver dans toutes les œuvres ni chez tous les artistes, mais nous pouvons insister sur l'importance d'y aspirer et mettre en place les conditions nécessaires à son développement.

L'excellence n'apparaît pas de manière spontanée; elle est le fruit des efforts de l'artiste et de ceux qui le soutiennent. Comme organisme de financement, nous devons soutenir le risque artistique et épauler les artistes qui prennent ces risques. Nous devons les soutenir lorsqu'ils ont des idées brillantes et leur permettre, de temps à autre, d'échouer.

Les artistes ont besoin de se sentir appuyés et de savoir qu'ils ont le temps et l'espace nécessaires pour innover et se dépasser, afin de réaliser leur

potentiel et de produire les œuvres les plus achevées qui soient. Nous devons encourager les nouveaux talents le plus tôt possible, tout en nous assurant d'avoir une approche cohérente à l'échelle nationale en vue de développer ces talents, en appuyant les organismes artistiques, les réseaux et les espaces de création.

Nous favorisons également la diversité parce que nous savons qu'en offrant les mêmes chances à tous les artistes, nous stimulons le développement et l'innovation, et que la création artistique excelle lorsque de nouvelles voix ont la chance de s'exprimer. Nous avons baptisé cette approche le *Creative case for diversity* (plaidoyer de la créativité en faveur de la diversité).

Lorsqu'une grande œuvre d'art est conçue, nous devons la défendre, c'est-à-dire promouvoir et célébrer les réalisations des grands artistes et des grandes compagnies au pays et à l'étranger, et accroître l'appréciation du public de l'excellence artistique.

Cet accroissement de l'appréciation du public conduit à notre deuxième objectif : **Un plus grand nombre de personnes profitent des arts et sont inspirées par la création artistique.**

Pour le Conseil des arts, il ne fait aucun doute que les arts enrichissent la vie des gens et que chacun de nous a le droit de profiter du soutien public aux arts. Nous savons que l'excellence artistique se manifeste de plus en plus en Angleterre et que les gens sont plus nombreux que jamais à participer à la vie artistique. Mais nous voulons faire plus et nous sommes convaincus que les arts peuvent attirer des auditoires encore plus vastes et rejoindre encore plus de gens.

C'est pourquoi nous tenons à ce que nos organismes artistiques se concentrent davantage sur le développement de nouveaux publics et se retrouvent au centre des collectivités qu'ils desservent. Comme c'est sûrement le cas au Canada, il y a, en Angleterre, des régions où, historiquement, l'engagement envers les arts est plus faible. Nous voulons

nous attaquer à ce problème et nous assurer que les gens, peu importe l'endroit où ils vivent et le milieu d'où ils viennent, ont accès à l'excellence artistique. Les tournées joueront un rôle important à cet égard, et nous veillerons à ce que les organismes que nous finançons diffusent la création artistique dans les endroits où l'accès aux arts est limité. Les technologies numériques joueront également un rôle essentiel, et nous évaluons actuellement comment la distribution numérique pourrait révolutionner la façon dont les arts sont diffusés et consommés.

Nous sommes déterminés à éliminer les obstacles – tant économiques que sociaux – qui empêchent les gens d'accéder aux arts. Nous croyons que les publics méritent ce qu'il y a de mieux et que nous ne devons pas leur imposer nos a priori quant à ce que devraient être leurs exigences. Il ne s'agit pas de forcer les gens à s'intéresser aux arts, mais plutôt de les outiller en leur transmettant les connaissances et la confiance nécessaires pour faire des choix éclairés quant à la façon dont ils veulent s'investir dans la culture. L'excellence artistique pour tous implique que personne n'est exclu des possibilités.

Notre troisième objectif, **Les arts sont durables, résilients et novateurs**, vise à s'assurer que les organismes artistiques en Angleterre développent des pratiques durables, pouvant résister aux pressions extérieures, peu importe lesquelles.

L'objectif d'accroître la résilience des arts est, assurément, encore plus difficile dans un contexte de réduction du financement public aux arts. Dans l'optique de ces réductions, il est plus important que jamais que les organismes obtiennent du financement de différentes sources.

En Angleterre, les arts fonctionnent selon un modèle d'économie mixte. En moyenne, un organisme financé par le Conseil des arts reçoit le tiers de ses revenus des fonds publics et le reste, des recettes perçues à la caisse, de sources privées et d'entreprises. Il s'agit d'une combinaison complexe de fonds publics et privés, mais cela fonctionne. Ce mode de financement assure



que l'esprit d'entreprise est au cœur de l'économie du secteur des arts, les fonds publics s'efforçant d'attirer l'investissement privé.

Notre système de financement est semblable à celui du Canada, mais nous n'avons pas les mesures incitatives que vous utilisez pour encourager les dons et les dotations privés. Nous voulons aider nos organismes artistiques à profiter pleinement de l'investissement privé en favorisant une transformation de la culture du don et de la culture de la demande. Si la réforme fiscale joue un rôle important à cet égard, nous voulons aussi accroître la capacité et les compétences des organismes à attirer davantage de dons privés afin que ce partenariat public-privé unique continue d'assurer la production d'œuvres de classe mondiale.

Mais la durabilité dépasse l'aspect économique. Nous voulons que les arts soient durables dans tous les sens et que les organismes établissent des partenariats et des modèles de gestion novateurs, tout en réduisant leur empreinte carbone.

Notre quatrième objectif, **Les dirigeants des organismes artistiques et la main-d'œuvre artistique sont diversifiés et hautement qualifiés**, est lié au développement de la résilience et de l'innovation. Nous voulons que les possibilités d'emploi dans le domaine des arts soient ouvertes à tous. En effet, nous croyons que, tout comme les arts tirent parti de nouvelles idées et de perspectives originales, les organismes artistiques peuvent profiter d'une main-d'œuvre qui reflète la diversité de notre société.

Pour assurer l'avenir, nous voulons développer une main-d'œuvre artistique diversifiée et hautement qualifiée, qui comprend et véhicule les valeurs des collectivités qu'elle dessert, et dont les leaders jouent un rôle actif dans la vie de notre société et de notre pays.

Notre cinquième et dernier objectif contribuera à former les leaders de demain, car nous voulons nous assurer que **Chaque jeune et chaque enfant ont la possibilité de faire l'expérience de la richesse des arts.**

Les arts nourrissent la curiosité des enfants et leur esprit critique. Ils sont un droit dont hérite chaque enfant à sa naissance. Il est primordial que les enfants expérimentent les arts dès leur plus jeune âge.

Nous voulons travailler avec nos partenaires et le gouvernement afin de montrer que les arts ont une place essentielle dans les programmes scolaires de toutes les écoles, qu'ils sont une nécessité, dans notre pays, qui dépend de plus en plus de sa créativité, que ce soit pour trouver des solutions en génie ou en médecine, pour la recherche et la conception, ou pour appuyer les industries de la création en plein essor en Angleterre.

Nous voulons nous assurer que les enfants et les jeunes continuent à aimer les arts afin de former les publics et les artistes de demain.

### **L'application de L'excellence artistique pour tous**

Je viens de vous exposer nos cinq objectifs. Mais ces objectifs ne signifient rien s'ils ne sont pas compris, adoptés et utilisés. Dans les archives de toute l'Angleterre, et sûrement du monde entier, des rangées d'étagères couvertes de poussière ploient sous le poids de publications depuis longtemps oubliées qui, à l'évidence, ont eu peu d'impact. Les principes de Keynes concernant le financement des arts en Angleterre n'auraient pas eu beaucoup d'impact s'ils n'avaient été intégrés, respectés et mis en pratique. Nous devons faire en sorte que notre document laisse des traces.

En plus de transformer le fonctionnement du Conseil des arts, notre vision entraînera des changements au sein des organismes artistiques eux-mêmes. Nous devons développer des partenariats fondés sur des motivations et des ambitions communes. Compte tenu de l'importante participation du secteur des arts à l'élaboration du cadre stratégique, nous étions convaincus que nous pouvions y arriver, mais nous devons montrer que notre vision était essentielle au travail du Conseil des arts.

Voilà pourquoi notre cadre stratégique est au cœur de notre nouveau système de financement régulier des organismes artistiques. Rappelez-vous que c'était la première fois, dans toute l'histoire du Conseil des arts, que nous utilisions un processus de candidature ouvert pour décider à qui iraient les fonds. Dans leur demande, les organisations devaient montrer comment, avec notre financement, elles contribueraient à au moins deux des objectifs de notre vision de 10 ans. Nous avons été très clairs sur le fait que, au lieu d'affaiblir les arts en réduisant toutes les subventions, nous financerions les organismes dans la mesure où ils contribuent au développement des arts. Cela signifiait que certains organismes recevraient moins d'argent et d'autres plus, d'autres n'en recevraient plus du tout et certains en recevraient pour la première fois.

Comme ce fut le cas pour le processus de consultation, la réponse a été exceptionnelle : 1333 organismes ont présenté une demande pour participer à ce que nous avons appelé le « nouveau portefeuille national ». Nous avons évalué toutes les demandes en fonction de leur capacité à contribuer à la réalisation de nos objectifs, et les décisions ont été fondées sur les critères publiés, découlant directement de notre cadre de 10 ans pour le développement des arts.

Ce cadre a été inestimable et nous a aidés à prendre ces décisions cruciales et difficiles. Il nous a fourni une orientation et un contexte en vue de créer un portefeuille d'organismes qui, selon nous, pourraient contribuer significativement à la réalisation de nos objectifs pour les 10 prochaines années. Et, même si nous n'avons pu financer que 696 des 1333 organismes qui ont présenté une demande, nous avons évité les controverses et les conflits de 2007.

Nous sommes contents de la façon dont les décisions ont été reçues, et nous croyons que, même si tous n'étaient pas d'accord avec chacune de nos décisions, la rigueur et la transparence de notre processus ont été reconnues. À cet égard, notre vision, *L'excellence artistique pour tous*, a été essentielle, car elle a donné aux organismes des critères clairs et cohérents, sur lesquels

ils ont pu baser leur demande et en fonction desquels ils ont été évalués. En outre, même si je sais qu'à certains moments le processus a été aussi pénible pour eux que pour nous, plusieurs organismes ont dit avoir apprécié cette occasion de réfléchir sur leurs objectifs et leurs ambitions à long terme.

Ce nouveau processus a transformé les relations entre le Conseil des arts et les organismes artistiques que nous finançons, car nous leur avons demandé de prendre la responsabilité d'actions qui concourent à nos objectifs, mais qui dépassent leurs activités habituelles.

Ce genre de travail en partenariat va prendre de plus en plus d'importance alors que nous aidons les organismes artistiques à surmonter les obstacles posés par l'avalanche de réductions budgétaires du gouvernement central et des gouvernements locaux, et par une situation économique où il est difficile d'obtenir des dons privés. C'est pourquoi nous encourageons la création et l'épanouissement de partenariats de toutes les tailles et de toutes les formes. Nous pourrions, ainsi, surmonter les défis qui nous attendent.

Nous cherchons à créer une sorte de révolution civile dans le domaine des arts en Angleterre, où les organismes qui se sont imposés comme des entreprises novatrices et prospères offrent leur savoir, leurs conseils et leurs compétences à ceux qui n'y sont pas encore arrivés. Selon nous, ces types de partenariats, créés à une époque difficile, pourraient conduire à la durabilité et la résilience des arts en Angleterre, ainsi qu'à un avenir plus radieux.

Au Conseil des arts, nous essayons d'ouvrir la voie à cette nouvelle approche, axée davantage sur la collaboration, en tentant de créer une vaste coalition d'organismes publics, privés et communautaires qui, à notre avis, peuvent nous aider à atteindre nos objectifs.

Un exemple de ce type de collaboration est le partenariat que nous avons récemment établi avec la BBC Academy afin d'organiser une série de séminaires destinés aux organismes artistiques, dans le but de les aider à

créer des contenus numériques de haute qualité qui leur permettront de développer leurs publics à l'échelle nationale et internationale. Ce partenariat a déjà évolué; en effet, nous avons annoncé lundi la mise sur pied d'un nouveau projet, appelé The Space. Il s'agit d'un nouveau canal national de diffusion artistique, qui présentera le meilleur de la production artistique en Angleterre par l'intermédiaire d'Internet, de la télévision et d'une vaste gamme d'appareils mobiles. Nous sommes vraiment emballés par le potentiel qu'offre le projet pour rejoindre de nouveaux et de plus vastes publics.

Notre investissement dans le projet The Space est l'une des approches de financement stratégique utilisé par le Conseil des arts pour atteindre ses objectifs à long terme. Provenant en grande partie des revenus de notre loterie nationale, ces fonds ciblent surtout certains secteurs clés et tirent parti des possibilités qui nous aideront à concrétiser notre vision. Nous allons investir dans les secteurs, notamment dans des projets d'immobilisations, qui aideront les organismes à devenir des entreprises durables et résilientes; dans un modèle qui aidera les organismes à améliorer leur capacité à recueillir des fonds et à augmenter considérablement leurs revenus; et dans un programme de tournée afin d'encourager la collaboration entre les organismes, leur permettant de se rendre dans des endroits où l'accès aux arts est faible ou inexistant.

Ouverts à tous, ces programmes ont un processus commun : les organismes qui présentent une demande doivent prouver que leur travail concourra aux objectifs et aux priorités énoncés dans notre cadre stratégique, *L'excellence artistique pour tous*. Celui-ci nous permet de justifier tous nos investissements. Il est le fondement intellectuel de toutes nos décisions.

### **Expansion et compressions**

Depuis la publication, en mars, de *L'excellence artistique pour tous*, le Conseil des arts a entrepris des changements importants, à la suite de l'annonce faite par le gouvernement, à la fin de l'année dernière, que nous aurions

désormais à assumer les responsabilités liées au développement des musées et des bibliothèques.

Ces nouvelles responsabilités présentent à la fois des défis et des possibilités, car elles nous donnent l'occasion de réfléchir de nouveau aux liens possibles entre chaque aspect de notre vie culturelle. Au lieu de traiter les musées et les bibliothèques comme des accessoires de notre travail, nous voulions les placer au cœur de notre mission, de façon à établir une vision unifiée des arts et de la culture en Angleterre.

Pour y arriver, nous avons entrepris un examen des objectifs énoncés dans *L'excellence artistique pour tous*, en nous demandant comment les adapter à notre mission afin d'englober ces nouvelles responsabilités. Nous voulions déterminer comment modifier nos objectifs à long terme pour le développement des arts afin d'orienter notre travail avec les musées et les bibliothèques.

Notre cadre nous a été utile, car il a dégagé les domaines qui unissent clairement les arts, les musées et les bibliothèques, notamment l'engagement envers l'excellence et la volonté de travailler avec les jeunes afin de développer leur participation future à la vie culturelle. Nos objectifs ont servi de point de départ aux discussions avec les musées et les bibliothèques sur la façon dont nous pourrions les représenter et exprimer nos buts communs. Le fruit de ces discussions a conduit à la publication de *Culture, Knowledge and Understanding: great museums and libraries for everyone*, qui servira de cadre à nos activités futures.

Notre approche de financement des musées est très semblable à celle que nous avons employée pour subventionner les arts; nous avons utilisé les objectifs adaptés aux visées des musées pour fonder nos décisions. Il reste encore du travail à faire, mais nous espérons qu'en établissant une plus grande cohérence et une plus grande transparence dans tous les secteurs que nous représentons, nous réussirons à mettre en place les conditions nécessaires à la prospérité de chacun des volets de notre vie culturelle.

Dans un environnement en évolution constante, d'autres changements sont à prévoir. Le Conseil des arts cherche actuellement des moyens de satisfaire aux exigences du gouvernement de réduire ses dépenses courantes de 50 %. Cet objectif sera extrêmement difficile à atteindre. Le Conseil des arts de même que les organismes artistiques se demandent comment ils pourront continuer à remplir leurs obligations. Nous commençons tout juste à explorer les façons de mener nos activités malgré cette réduction, mais, peu importe les changements qui seront apportés, notre vision du développement des arts restera la même. Nous nous tournons vers l'avenir, nous attachant à mettre en place les conditions nécessaires pour renforcer le talent, l'ambition et l'innovation.

L'année prochaine, nous aurons la chance de présenter ce talent, alors que le monde entier se tournera vers Londres, à l'occasion des Jeux olympiques de 2012. Pour les arts en Angleterre, il s'agit d'une occasion exceptionnelle, qui nous donnera la chance de célébrer, sur la scène mondiale, toute la richesse de notre culture. Nous sommes bien déterminés à tirer profit du véritable bouillonnement créatif qu'engendrera l'événement.

## Conclusion

Donc, dans l'ensemble, nous avons perdu de l'argent, en avons gagné, et étendu notre mission. Nous n'aurions pu prédire ces changements, il y a un an, mais ceux-ci sont vraiment nés de notre détermination à ne pas abandonner, de notre engagement clair et ferme envers nos ambitions, et de notre volonté de ne pas laisser mourir les arts.

D'une certaine façon, notre cadre stratégique en est encore à ses débuts, mais notre vision a déjà résisté à la réduction des subventions, aux décisions d'investissement et à l'attribution de nouvelles responsabilités importantes. Il est évident qu'il sera mis à l'épreuve dans le futur alors que nous continuerons à nous frayer un chemin dans un monde incertain, mais nous sommes persuadés que, connaissant la direction que doivent prendre les arts, nous pouvons surmonter tous les défis, quels qu'ils soient.

Alors, que nous réserve l'avenir?

Tout ce que nous ferons se fera à plus petite échelle. Nous avons besoin d'une présence régionale et d'une cohérence nationale, et nous voulons que les organismes artistiques se comportent en bons citoyens lorsqu'ils feront usage des fonds publics.

Nous voulons devenir plus transparents, exposer ouvertement comment nous élaborons nos politiques et inviter les gens à nous aider.

La technologie présentera à la fois des défis et des possibilités – qui nous donneront l'occasion de rejoindre autrement le public et de présenter les créations artistiques de façon différente.

Nous devons inciter nos organismes à trouver d'autres sources de financement. Afin d'aider les organismes de toutes tailles à obtenir davantage de fonds privés, nous avons mis en place un programme financé par une



loterie, appelé Catalyst, qui ressemble un peu à l'un de vos programmes, le programme artsVest.

Tout comme les principes ambitieux de Keynes ont permis aux arts de traverser les récessions, les guerres et les périodes d'instabilité, nous sommes convaincus que le meilleur moyen d'affronter les problèmes, que nous espérons à court terme, consiste à adopter une vision à long terme.

Dans le premier rapport du Conseil des arts, publié en 1945, cette citation de Keynes trouve encore un écho aujourd'hui :

« Le jour n'est pas si lointain, où les problèmes économiques quitteront l'avant-scène, comme il se doit, et où l'arène de nos cœurs et de nos têtes sera occupée, ou réoccupée, par nos problèmes véritables – ceux de la vie et des relations humaines, de la création, du comportement et de la religion. »

Pour nous, les arts sont trop importants pour que nous versions dans un opportunisme à courte vue. Les grands artistes refusent de laisser leur ambition et leur vision être tempérées par des circonstances extérieures. Comme organisme de financement, nous les laisserons tomber si nous ne faisons pas la même chose.

La première victime de l'incertitude ne devrait jamais être l'aspiration. En ce moment, ce dont les arts ont besoin, c'est de courage – le courage d'être ambitieux et de ne pas abandonner.

Voilà l'essence de notre façon de faire les choses.

Merci.