



**Hill Strategies**

Research Inc. | Recherche Inc.

<http://www.hillstrategies.com>

[info@hillstrategies.com](mailto:info@hillstrategies.com)

## **Arts Research Monitor / Recherches sur les arts**

**Volume 2, No. 7**

ISSN 1708-170X

**Volume 2, no 7**

Free public distribution is made possible by the Canada Council for the Arts and the Department of Canadian Heritage. Please forward the Arts Research Monitor to your colleagues, friends and others who may wish to subscribe to this free service. If you would like to be added to or deleted from the subscriber list, please contact Hill Strategies Research at [subscribe@hillstrategies.com](mailto:subscribe@hillstrategies.com).

La diffusion gratuite de ce bulletin est possible grâce au soutien du Conseil des Arts du Canada et du ministère du Patrimoine canadien. N'hésitez pas à transmettre *Recherches sur les arts* à vos collègues, à vos amis et aux autres personnes désireuses de s'abonner à ce service gratuit. Veuillez communiquer avec Hill Stratégies Recherche à [abonnement@hillstrategies.com](mailto:abonnement@hillstrategies.com) si vous désirez que votre nom figure sur notre liste d'abonnés ou qu'il en soit supprimé.



**Canada Council  
for the Arts**

**Conseil des Arts  
du Canada**



**Canadian  
Heritage**

**Patrimoine  
canadien**

*In Vol. 2, No. 7: a number of reports on human resources in the cultural sector and other non-profit organizations, a report on evaluation in non-profits, and two reports on arts attendance in Canada.*

*Dans le numéro 7, volume 2 : plusieurs rapports sur les ressources humaines dans le secteur culturel et les organismes à but non lucratif, un rapport au sujet de l'évaluation des organismes à but non lucratif et deux rapports sur la fréquentation des activités artistiques au Canada. La version française du bulletin suit la version anglaise.*

### **Human Resources**

#### **Human Resources Management in the Cultural Sector**

Cultural Human Resources Council – November 2003

<http://www.culturalhrc.ca/HRWorkshops-e.asp>

At its conference in November, the Cultural Human Resources Council released a series of reports intended to provide information about “cultural organizations that have succeeded ... in implementing exemplary human resource management practices and to disseminate these practices to the broader cultural community for them to replicate wherever possible”. The report on *Best Practices in the Cultural Sector* argues that “HR-oriented” managers in the cultural sector believe that human resource practices from other sectors, including the corporate world, can be applied to the cultural sector. HR-oriented managers also “truly value and respect the contributions and skills of their staff”, encourage their efforts and involve them in decision-making, “communicate constantly with their staff”, and “recognize that people do not join cultural organizations for the money and need other reasons to stay”. This report also looks at best practices in terms of retaining and rewarding staff, HR policy manuals, HR training and

development, staff performance, recruitment, terminations, job descriptions, promoting from within, communication and motivation.

The report concludes that effective human resource managers develop a reputation as “great people to work for”, while their organizations develop a reputation as “employers of choice” and “benchmarks” in the cultural community.

There are six other reports in the series that provide tips, tools and ways of addressing issues related to *Managing Employee Performance, Recruiting the Right People, Coaching, Mentoring and Succession Planning, Termination of Employment, Job Descriptions, and Dealing with Challenge and Conflict.*

### **Coping with Change / Passion and Commitment Under Stress**

Canadian Policy Research Networks – December 2003 / January 2004

Kathryn McMullen and Richard Brisbois / Ron Saunders

<http://www.cprn.org/en/doc.cfm>

These two reports from Canadian Policy Research Networks complete a series on human resources in Canada's non-profit sector. Similar to previous publications in the series, the *Coping with Change* report uses 1999 Statistics Canada survey data, this time to examine the human resource strategies that non-profit organizations use to cope with their “turbulent environment”. There are some surprising findings, including the fact that the non-profit sector has been “as active as others in raising employee skill levels, improving product and service quality, and increasing employee participation in decision-making”. The statistics in the report show that the “culture, recreation and associations” group of organizations has been particularly innovative in introducing new or improved goods, services or processes.

The authors argue that the non-profit sector has “a comparative advantage over other sectors in areas such as individual control over work, shared decision-making, and mutual respect and trust in the employment relationship”. Pay is lower in the non-profit sector, but the authors argue that the sector remains attractive to many because of “the unique opportunities it provides to serve our communities”.

However, the synthesis report of the series (*Passion and Commitment Under Stress*) notes that the intrinsic rewards of working in non-profits are being undermined by unstable funding, low salaries, heavy workloads and lack of opportunity for advancement. To counter these problems, the report recommends more long-term funding, support for capacity-building, a non-profit human resources sector council, more competitive salaries and benefits, and high quality workplaces.

### **Human Resources in the Voluntary Sector**

<http://www.hrvs.ca/>

Similar in nature to the CHRC reports on human resource management, this site aims to provide non-profit organizations with tools to attract, support and keep skilled and committed employees. The site provides a “good HR practices tool kit”, including modules designed to assist with current human resource challenges in voluntary organizations (such as employee development, hiring practices, managing and measuring employee performance, attracting and keeping good employees, employee transitions, and managing a variety of employment relationships).

The site also provides a human resource planning guide, information on employee and retirement benefits, and information about HR pilot projects. There are three reports on the site addressing benefits. The first one outlines the “key issues and barriers” to the acquisition and management of employee benefits, while the second makes “23 recommendations for action to deal with organizational, affordability and knowledge/information barriers related to employment benefits”. The most recent report outlines issues regarding retirement and pension benefits in the voluntary sector.

The project partners (Community Foundations of Canada, the United Way of Canada and the Coalition of National Voluntary Organizations) are also conducting an awareness campaign designed to promote “the importance of investing in HR” among volunteer boards

## **Evaluation**

### **Assessing Performance: Evaluation Practices and Perspectives in Canada's Voluntary Sector**

Canadian Centre for Philanthropy – September 2003

<http://www.nonprofitscan.ca/home.asp>

Based on a national survey of 1,965 voluntary organizations (including 336 arts and culture organizations) and 322 funders, this report examines the “evaluation practices, strengths, limitations and needs” in the voluntary sector. About three-quarters of all voluntary organizations and a similar percentage of arts and culture organizations have conducted at least one evaluation in the past year. About 60% of arts and culture organizations reported routinely performing evaluations. This is the lowest percentage of all organization types. Staff meetings, volunteer meetings, surveys and interviews were more commonly used by cultural organizations than formal evaluations or focus groups. In fact, cultural organizations reported the lowest frequency of use of formal evaluations and focus groups of all types of voluntary organizations covered by the survey.

Arts and culture organizations used evaluation information to improve their programs and services, for strategic planning purposes, and to raise awareness of their programs and services. The major evaluation problems reported by arts and culture organizations are a lack of internal capacity and a lack of money for evaluations. Cultural organizations expressed a variety of needs regarding evaluations, including more financial resources, better information about what other organizations are doing, and greater clarity from funders in their use of evaluation terminology.

The survey results also show that the evaluation of outcomes (rather than outputs) does not appear to be fully understood by many voluntary organizations. In addition, about one-fifth of voluntary organizations believe that “funders collect evaluation information simply for administrative purposes”. Funders expect more from organizations’ evaluations than in the past but have not provided increased funding for evaluation. In fact, less than half of all funders indicated that they provide *any* financial support for evaluation. A greater number of funders indicated that they provide advice, tools and training.

The report makes recommendations regarding increasing financial and non-financial resources for evaluation, improving communication and coordination among funders, improving access to training, technology and education, and developing a “partnership approach to evaluation” between funders and voluntary organizations.

## **Arts Attendance**

### **Performing Arts Attendance in Canada and the Provinces**

#### **Museums and Art Gallery Attendance in Canada and the Provinces**

Hill Strategies Research Inc. – 2003

<http://www.hillstrategies.com/resources.html>

These publications provide an analysis of Canadians' participation in the cultural life of the country. The performing arts report shows that over 9.1 million Canadians 15 years of age or older, or 37.6% of Canadians in this age range, attended a live, professional performing arts event in 1998. The museums and art galleries report shows that 7.8 million Canadians 15 years of age or older visited a museum in 1998. This represents about one-third of Canadians in this age range. About one-quarter of Canadians 15 or older visited a public art gallery. (Unfortunately, the 1998 survey remains the most current broad-based estimate of arts attendance in Canada.)

Many themes emerge from the reports, including:

- The attendance rate at performing arts events decreased during the 1990s. The attendance rate at museums also decreased during the 1990s, but the attendance rate at public art galleries increased significantly.

- Canadians who attend performances, museums or art galleries are active in their communities, by attending other arts events, volunteering, and participating in sports.
- There are significant differences between the provinces. The reports provide attendance profiles, trends and comparisons between the provinces.

## **Ressources humaines**

### **La gestion des ressources humaines dans le secteur culturel**

Conseil des ressources humaines du secteur culturel – Novembre 2003

<http://www.culturalhrc.ca/HRWorkshops-f.asp>

Lors de sa conférence en novembre 2003, le Conseil des ressources humaines du secteur culturel a publié une série de rapports devant fournir de l'information au sujet des organismes culturels qui avaient réussi « à mettre en place des pratiques exemplaires de gestion des ressources humaines et à faire connaître ces pratiques le plus possible afin que le milieu culturel s'en inspire. » Le rapport sur *Les meilleures pratiques dans le secteur culturel* avance que les gestionnaires « axés sur les ressources humaines » dans le secteur culturel croient que les pratiques des ressources humaines provenant d'autres secteurs, dont les milieux d'affaires, peuvent être mises en application dans le secteur culturel. Les gestionnaires axés sur les ressources humaines « démontrent la valeur et le respect qu'ils accordent à leur personnel », encouragent leurs efforts et les font participer aux décisions, « communiquent constamment avec leur personnel » et « reconnaissent que personne ne travaille dans une organisation culturelle pour l'argent et qu'il faut trouver d'autres raisons pour motiver le personnel à y rester ». Ce rapport se penche également sur les meilleures pratiques en matière de maintien et de reconnaissance de l'effectif; de manuels sur les politiques de ressources humaines; de formation et de développement des ressources humaines; de rendement du personnel; de recrutement; de licenciement; de descriptions de poste; de promotion du personnel; de communication et de motivation.

Le rapport conclut que les gestionnaires de ressources humaines efficaces sont connus comme « des personnes avec qui il est très agréable de travailler », tandis que leur organisme acquiert « une image d'employeur de choix » et de « modèle » pour le monde de la culture.

Cette série comporte six autres rapports présentant des conseils, des outils et des façons d'aborder les enjeux des ressources humaines : *Gérer le rendement des employés*, *Recruter les bonnes personnes*, *Encadrement professionnel*, *mentorat et planification de la relève*, *Cessation d'emploi*, *Descriptions d'emploi* et *Gérer les problèmes et les conflits*.

### **S'adapter au changement**

#### **Enthousiasme et motivation sous tension dans le secteur à but non lucratif**

Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques – Décembre 2003 / Janvier 2004

Kathryn McMullen et Richard Brisbois / Ron Saunders

<http://www.cprn.org/fr/doc.cfm>

Ces deux rapports des Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques complètent une série de documents sur les ressources humaines dans le secteur à but non lucratif du Canada. Comme les publications précédentes de cette série, le rapport *S'adapter au changement* utilise les données d'une enquête de 1999 de Statistique Canada, cette fois pour examiner les stratégies en ressources humaines qu'utilisent les organismes à but non lucratif aux prises avec un « contexte de bouleversements ». On y retrouve quelques conclusions surprenantes, dont le fait que le secteur à but non lucratif a été « aussi actif que les autres secteurs dans ses efforts visant à rehausser les niveaux de compétences de ses employés, à améliorer la qualité de ses produits et des services, et à stimuler la participation de ses employés à la prise de décisions ». Les statistiques reproduites dans ce rapport démontrent que le groupe d'organismes de « culture, loisirs et associations » a été particulièrement innovateur en lançant des produits, des services ou des processus neufs ou améliorés.

Les auteurs maintiennent que plusieurs organismes du secteur à but non lucratif possèdent « un avantage comparatif par rapport à ceux des autres secteurs dans des domaines comme le contrôle individuel sur la charge de travail, la prise de décisions partagée et la confiance et le respect mutuels dans les relations de travail. » Les salaires sont inférieurs dans le secteur à but non lucratif, mais les auteurs soutiennent que le secteur continue d'attirer beaucoup de gens à cause des « possibilités uniques qu'il propose pour desservir nos communautés ».

Toutefois, le rapport de synthèse de la série (*Enthousiasme et motivation sous tension*) observe que les récompenses intrinsèques du travail pour un organisme à but non lucratif sont minées par un financement instable, des salaires médiocres, des charges de travail élevées et des occasions d'avancement moins nombreuses. Pour surmonter ces problèmes, le rapport recommande un meilleur financement à long terme, des initiatives de renforcement des capacités, un conseil des ressources humaines pour le secteur à but non lucratif, des salaires et des avantages sociaux plus concurrentiels et des milieux de travail de haute qualité.

### **Ressources humaines dans le secteur bénévole**

<http://www.hrvs.ca/>

De nature semblable aux rapports du CRHSC sur la gestion des ressources humaines, ce site Internet a pour but de fournir aux organismes à but non lucratif des outils leur permettant d'attirer, de soutenir et de fidéliser des employés compétents et engagés. Ce site propose une « trousse d'outils des bonnes pratiques en RH » incluant des modules conçus pour aider les organismes bénévoles à relever des défis actuels en matière de ressources humaines (comme le développement professionnel, le recrutement, la gestion et la mesure du rendement de l'employé, le recrutement et la fidélisation de bons employés, les transitions des employés et la gestion d'une variété de relations d'emploi).

Ce site propose également un guide de planification des ressources humaines, des renseignements sur les régimes d'avantages sociaux et de retraite et de l'information sur des projets pilotes sur les ressources humaines. On y trouve trois rapports sur les avantages sociaux. Le premier cerne « les grands obstacles » à l'établissement et à la gestion des régimes d'avantages sociaux, tandis que le deuxième formule « 23 recommandations quant aux prochaines étapes à franchir afin de composer avec les enjeux organisationnels, financiers et au plan des connaissances se rapportant à ces régimes ». Le rapport le plus récent aborde les enjeux propres aux régimes de retraite dans le secteur bénévole.

Les organismes partenaires de cette initiative (Fondations communautaires du Canada, Centraide Canada et le Regroupement des organisations nationales bénévoles) ont également entrepris une campagne de sensibilisation visant à promouvoir « l'importance des investissements en ressources humaines » auprès des conseils d'administration des organismes bénévoles.

### **Évaluation**

#### **Analyse des résultats : Pratiques d'évaluation et perspectives dans le secteur du bénévolat au Canada**

Centre canadien de philanthropie – Septembre 2003

<http://www.nonprofitscan.ca/fr/home.asp>

Basé sur un sondage national auprès de 1 965 organismes bénévoles (dont 336 organismes artistiques et culturels) et de 322 bailleurs de fonds, ce rapport se penche sur « les pratiques, les points forts, les limites et les besoins en matière d'évaluation » dans le secteur du bénévolat. Environ trois quarts de tous les organismes bénévoles et un pourcentage semblable d'organismes artistiques et culturels ont effectué au moins une évaluation au cours de la dernière année. Environ 60 % des organismes artistiques et culturels affirment faire des évaluations régulièrement. Il s'agit du pourcentage le moins élevé pour tous les types d'organismes. Les organismes culturels ont surtout recours à des réunions du personnel ou de bénévoles, à des sondages et à des entrevues plutôt qu'à des évaluations formelles ou à des groupes de discussion. De fait, les organismes culturels déclarent être ceux qui utilisent le moins les évaluations

formelles et les groupes de discussion parmi tous les types d'organismes bénévoles visés par le sondage.

Les organismes artistiques et culturels utilisent l'information obtenue dans le cadre des évaluations pour améliorer leurs programmes et services, à des fins de planification stratégique et pour faire connaître leurs programmes et services. Les principaux problèmes au plan des évaluations signalés par les organismes artistiques et culturels sont le manque de capacités internes et de fonds pour faire des évaluations. Les organismes culturels font état d'une variété de besoins concernant les évaluations, dont de meilleures ressources financières, de meilleurs renseignements sur les façons de procéder des autres organismes et une plus grande uniformité dans la terminologie utilisée par les bailleurs de fonds pour l'évaluation.

Les résultats du sondage révèlent également que l'évaluation du bilan des programmes et des projets (et non des réalisations) ne semble pas bien compris par de nombreux organismes bénévoles. De plus, environ un organisme bénévole sur cinq estime que « les bailleurs de fonds ne désirent une évaluation que pour des raisons administratives ». Les bailleurs de fonds ont des attentes plus élevées que par le passé par rapport aux évaluations faites par les organismes, mais ils n'ont pas augmenté leur financement pour leur réalisation. De fait, moins de la moitié des bailleurs de fonds avouent fournir du soutien financier *de quelque nature que ce soit* pour des évaluations. Un plus grand nombre de bailleurs de fonds affirment fournir des conseils, des outils et de la formation.

Le rapport formule des recommandations concernant l'augmentation des ressources financières et non financières pour les évaluations, l'amélioration de la communication et de la coordination chez les bailleurs de fonds, un meilleur accès à la formation, aux ressources technologiques et à l'éducation, et la mise en place d'un « partenariat » entre les bailleurs de fonds et les organismes bénévoles « en vue d'établir les mesures d'évaluation appropriées ».

## **Fréquentation des arts**

### **La fréquentation des arts de la scène au Canada et dans les provinces**

#### **La fréquentation des musées et des galeries d'art au Canada et dans les provinces**

Hill Strategies Research Inc. – 2003

<http://www.hillstrategies.com/fr.ressources.html>

Ces publications proposent une analyse des statistiques sur la participation des Canadiens et Canadiennes à la vie culturelle du pays. Le rapport sur les arts de la scène démontre que plus de 9,1 millions de personnes (soit 37,6 % des Canadiens de 15 ans ou plus) ont assisté à un spectacle d'interprétation professionnel en 1998. Le rapport sur les musées et les galeries d'art révèle que 7,8 millions de Canadiens de 15 ans ou plus ont visité un musée en 1998. Ce nombre représente environ le tiers des Canadiens de ce groupe d'âge. Environ le quart des Canadiens de 15 ans ou plus ont visité un musée des beaux-arts. (Malheureusement, les estimations générales les plus récentes de la fréquentation des arts au Canada remontent au sondage de 1998.)

Ces rapports révèlent plusieurs grandes tendances, dont les suivantes :

- Le taux de fréquentation des arts de la scène a diminué pendant les années 90. Celui des musées a également reculé, mais la fréquentation des galeries d'art s'est considérablement améliorée au cours de la même période.
- Les personnes qui assistent à des spectacles ou qui visitent des musées ou des galeries d'art ont tendance à assister à d'autres événements artistiques, à faire du bénévolat dans leurs communautés et à participer à des activités sportives.
- Il y a des différences marquées entre les provinces. Les rapports décrivent le public et les tendances dans chaque province et établissent des comparaisons entre les provinces.