



Hill Strategies

<http://www.hillstrategies.com>

info@hillstrategies.com

Arts Research Monitor / Recherches sur les arts

Volume 2, No. 3

ISSN 1708-170X

Free public distribution 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 info@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 info@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 this edition: key reports on the state of arts management in Canada, including an action plan for sustaining and renewing arts management and a national arts managers' compensation survey. Also included are reports on the orchestra sector in Canada and the art museum sector in the US.

Dans ce numéro : des rapports de première importance sur l'état de la gestion des arts au Canada, dont un plan d'action pour soutenir les gestionnaires et préparer la relève ainsi qu'un sondage national sur la rémunération des gestionnaires d'organismes artistiques. On y trouvera également des rapports sur le secteur des orchestres au Canada et des musées d'art aux États-Unis. La version française du bulletin suit la version anglaise.

Planning and Management

Creative Management in the Arts and Heritage: A Proposed Action Plan for Creating Winning Conditions

Canadian Conference of the Arts (<http://www.ccarts.ca>), May 2003

<http://www.ccarts.ca/eng/04res/04res.htm>

This report outlines a range of human resource management problems and issues in Canada's cultural sector and provides a proposed action plan to address these issues. The 18 recommendations in the action plan aim to sustain and renew cultural management in Canada by bringing human resource issues to the forefront of government policy development and funding, service organizations' activities and arts organizations' practices.

The recommendations cover issues ranging from the development of human resource strategies and healthy human resource practices to increased funding for cultural and service organizations. The action plan also outlines recommendations regarding the development of mentorship and internship opportunities, better coordination of capacity-building initiatives, and the development of human resource tools, templates and best practices in the cultural sector.

Given the wide range of human resource problems and issues outlined in the report, it is clear that the goal of sustaining and renewing cultural management in Canada will not be easily achieved.

National Compensation Survey for Management and Administration in Not-for-Profit Arts Organizations

Cultural Human Resources Council (<http://www.culturalhrc.ca>) – May 2003
<http://www.culturalhrc.ca/hrToolsResources/careerDevelopmentTools-e.asp>

Based on a national survey to which 231 arts organizations responded, this report provides an abundance of data about salary levels for over 20 different management and administrative positions in Canadian non-profit arts organizations. (Profiles of each of the positions covered in the survey are included in an appendix to the report.) The report also highlights some human resource issues in the arts sector, including compensation, benefits, understaffing, overwork and appropriate work/life balance. The report concludes that, “if not managed effectively, [compensation] could represent a strategic risk to the longer term sustainability of the sector”.

The brief summary of the salary statistics indicates that arts organizations with larger budgets generally pay higher salaries. However, there is no one arts discipline with consistently higher salary levels than other disciplines. Ontario and the West have the highest compensation levels among the five regions in the survey. The data provided in the comparative industry sector profiles (Section VI) show that compensation in arts organizations, even those with budgets over \$1 million, generally lags behind compensation in other not-for-profit sectors and well behind compensation in for-profit industries.

In terms of benefits, the report notes that “the scope and frequency of benefits offered across the not-for-profit arts sector is disproportionately lower than across other industry sectors”. Interestingly, a higher percentage of smaller and medium-sized arts organizations offer flexible work arrangements than health benefits. Larger organizations within the sector are much more likely than smaller organizations to offer health-related benefits. Very few arts organizations offer retirement savings packages to their employees.

The report provides detailed salary statistics showing the average salary for each position as well as the salary levels at which one quarter (25th percentile), one half (50th percentile) and three quarters (75th percentile) of the organizations pay lower amounts. These statistics are provided for organizations with various budget sizes. No estimate is given of the accuracy of the results given the size of the sample (231 organizations out of 2,000 responded to the survey).

This report provides a range of statistics to support the anecdotal evidence in the arts sector that “a general inability to offer competitive levels of compensation and benefits is one of the main challenges in the not-for-profit arts sector today”.

Soundings: Towards a Better Future for Canada’s Orchestral Community Report on Phase 1 / Bulleted Summary of Phase 2

Orchestras Canada (<http://www.oc.ca>) – April 2003
<http://www.oc.ca/confteaser.htm>

The Phase 1 Report of Orchestras Canada’s “Soundings” project summarizes qualitative interviews conducted mainly with musicians, staff, board members and Music or Artistic Directors

from 11 orchestras regarding the state of and future prospects for Canada's orchestras. The results of this interview process show that "there are fundamental issues that are common to many orchestras and which are contributing to the current challenges and volatility in the industry". The report highlights four "inextricably linked" core issues: governance, artistic development, community relationships and capitalization.

Some issues of common concern include lack of knowledge about audiences, especially "whether to – and how to – reach out to diverse audiences" and how to "compete for audiences who are so visually oriented". Other common issues include board recruitment, expectations and training as well as the role of musicians in governance. Similar to administrators in other areas of the cultural sector, orchestral managers feel overworked and unable to find the appropriate time for planning and board management. Although common issues are identified, the report stresses that many orchestras have different strengths and weaknesses. Some orchestras are in a traumatic situation, while others are achieving success and innovation. Some boards function well; others do not. It is clear from the report that Canadian orchestras are facing a range of difficult issues. No solutions are proposed, but much hope is placed in the second and subsequent phases of this project to address many of the issues raised.

Phase 2 of the "Soundings" process has already taken place, in the form of discussions at the June conference of Orchestras Canada. The Phase 2 summary document provides brief bulleted highlights of conference participants' views and suggestions, including, for example, components of good governance, keys to success followed by several orchestras, as well as research, information and planning resources needed by orchestras across the country. The areas of core concern shifted somewhat between Phase 1 and Phase 2, with the conference summary document highlighting issues related to governance, leadership, human resources, connecting with community and money.

Of note: The Orchestras Canada website provides a link to a speech by John Hobday, Canada Council Director, that gives his perspective on some issues touched on in the Soundings report. Other resources available from Orchestras Canada's recent conference include the notes from a speech by Jocelyn Harvey, coordinator of the Canadian Conference of the Art's *Creative Management in the Arts and Heritage* initiative.

State of the Nation's Art Museums

Association of Art Museum Directors (<http://www.aamd.org>) – April 2003
<http://www.resnicowschroeder.com/news/aamd2.html>

Given a weak American economy and reduced tourism, 2002 was not a great year for art museums in the US. In fact, a survey of 128 American art museums by the Association of Art Museum Directors (AAMD) shows that over half the art museums (59%) reported a decrease in their revenues during the year. Widespread decreases were reported in endowment, government, earned and corporate support. The AAMD survey reports that:

- nearly 80% of museums reported a decline in endowment income;
- half of museums saw a decrease in government funding;
- nearly half saw a decrease in earned income; and
- more than 40% experienced a drop in corporate support.

An increase in individual support was reported by 48% of the art museums.

Despite these financial challenges, art museums were largely able to preserve their programming, staffing and attendance levels. To do this, marketing efforts were increased: 40% of the art museums "reported an increase in regional marketing, reflecting an emphasis on serving as cultural, educational, and economic resources in their communities". Other strategies favoured by art museums include seeking out new major donors, building endowments, cutting

spending, and increasing board contributions. Strategies largely rejected by survey respondents include reducing staffing levels and reducing public services, programs or access.

The AAMD survey concludes that “museums, like all institutions in both the non-profit and for-profit sector, are facing very serious financial challenges and difficult management decisions.... The trends this survey reveals – active support from the public and careful fiscal planning by the museum community – argue for the important role that art museums play in the life of the country and the value of sustaining the national commitment to these institutions.”

Planification et gestion

Gestion créative dans les arts et le patrimoine : Plan d'action proposé pour la création de conditions favorables

Conférence canadienne des arts (<http://www.ccarts.ca>) – Mai 2003
http://http://www.ccarts.ca/fre/04res/04_00res.htm

Ce rapport décrit un grand nombre de problèmes et d'enjeux en matière de gestion des ressources humaines dans le secteur culturel au Canada et propose un plan d'action pour relever ces défis. Les 18 recommandations du plan d'action cherchent à soutenir et à renouveler la gestion culturelle au Canada en mettant les enjeux des ressources humaines à l'avant-plan de l'élaboration des politiques et du financement des gouvernements, des activités des organismes de services et des pratiques des organismes artistiques.

Les recommandations traitent de questions allant de l'élaboration de stratégies et de pratiques saines en matière de ressources humaines à l'augmentation du financement pour les organismes culturels et de services. Le plan d'action propose également des recommandations au sujet de la création de possibilités de mentorat et de stages, une meilleure coordination des initiatives de développement des capacités, et la mise au point d'outils, de modèles et de pratiques exemplaires en matière de ressources humaines pour le secteur culturel.

Compte tenu de la vaste gamme de problèmes et d'enjeux en matière de ressources humaines décrites dans le rapport, il est clair qu'il ne sera pas facile d'atteindre l'objectif de soutenir les gestionnaires du secteur culturel au Canada et de préparer la relève.

Enquête nationale sur la rémunération de la direction et de l'administration des organisations des arts sans but lucratif

Conseil des ressources humaines du secteur culturel (<http://www.culturalhrc.ca>) – Mai 2003
<http://www.culturalhrc.ca/hrToolsResources/careerDevelopmentTools-f.asp>

Basé sur un sondage national ayant obtenu des réponses de 231 organismes artistiques, ce rapport renferme une foule de données au sujet des niveaux de rémunération de plus de 20 différents postes de gestion et administratifs dans les organismes artistiques sans but lucratif au Canada. (Une annexe propose les profils des divers postes visés par le sondage.) Le rapport traite également de plusieurs enjeux des ressources humaines dans le secteur artistique, dont la rémunération, les avantages sociaux, le manque de travail, le surmenage et un équilibre approprié entre le travail et la vie personnelle. Le rapport conclut que « si elle n'est pas gérée efficacement, [la rémunération] peut devenir un risque stratégique pour la viabilité à plus long terme du secteur. »

Le court sommaire des statistiques salariales indique que les organismes artistiques ayant des budgets plus élevés versent généralement des salaires plus élevés. Toutefois, aucune discipline artistique ne se distingue par des niveaux de rémunération uniformément plus élevés. C'est en Ontario et dans les provinces de l'Ouest que l'on trouve les niveaux de rémunération les plus élevés parmi les cinq régions du sondage. Les données fournies dans les profils sectoriels comparatifs (section VI) indiquent que la rémunération dans les organismes artistiques, même

dans ceux ayant des budgets de plus de 1 million de dollars, a généralement du retard sur celle des autres secteurs sans but lucratif et est nettement inférieure à celle des secteurs à but lucratif.

Quant aux avantages sociaux, le rapport indique que « l'importance et la fréquence des avantages offerts dans le secteur artistique sans but lucratif sont disproportionnellement inférieures à celles d'autres secteurs de l'industrie ». Fait intéressant à noter, un pourcentage plus élevé de petits organismes artistiques et d'organismes de taille moyenne préfèrent les dispositions de travail souples aux prestations de santé. Les grands organismes ont beaucoup plus tendance à proposer des prestations de santé que les organismes plus petits. Très peu d'organismes artistiques proposent des régimes d'épargne-retraite à leurs employés.

Le rapport contient des statistiques détaillées sur la rémunération indiquant le salaire moyen de chaque poste ainsi que les niveaux de rémunération où se trouvent un quart (25^e percentile), la moitié (50^e percentile) et trois quarts (75^e percentile) des organismes payant des montants inférieurs. Ces données ont été fournies par des organismes ayant des budgets de diverses importances. L'exactitude des résultats n'est pas précisée, compte tenu de la taille de l'échantillon (231 organismes sur les 2 000 sondés ayant répondu au sondage).

Le rapport fournit un ensemble de statistiques soutenant les observations empiriques dans le secteur artistique à l'effet que « l'incapacité générale d'offrir des niveaux de rémunération et d'avantages sociaux concurrentiels est l'un des principaux défis du secteur des arts sans but lucratif aujourd'hui. »

Sondages : Vers un meilleur avenir pour la communauté orchestrale du Canada Rapport sur la Phase 1 / Sommaire télégraphique de la Phase 2

Orchestres Canada (<http://www.oc.ca>) – Avril 2003

<http://www.oc.ca/fr/sommaire.htm>

Le rapport sur la première phase du projet « Sondages » d'Orchestres Canada résume des entretiens qualitatifs surtout avec des musiciens, des membres du personnel et de conseils d'administration, et des directeurs musicaux ou artistiques de 11 orchestres au sujet de l'état actuel et les perspectives d'avenir des orchestres canadiens. Les résultats de ces entretiens démontrent « que beaucoup d'orchestres sont aux prises avec les mêmes enjeux fondamentaux, qui contribuent aux difficultés et à la volatilité que connaît actuellement le secteur. » Le rapport attire l'attention sur quatre de ces enjeux « inextricablement liés » : la gouvernance, le développement artistique, les relations avec les collectivités et la capitalisation.

Parmi les enjeux touchant tous les orchestres, on constate le manque d'information au sujet des publics, notamment « s'il faut – et comment – atteindre des publics diversifiés » et comment « concurrencer pour des publics ayant une très forte orientation visuelle ». Les orchestres sont également aux prises avec le recrutement, les attentes et la formation des conseils d'administration ainsi que le rôle des musiciens dans la gouvernance. Comme les administrateurs des autres domaines du secteur culturel, les gestionnaires des orchestres estiment que leur charge de travail est excessive et qu'ils ne sont pas en mesure de se consacrer suffisamment à la planification et à la gestion de leur conseil d'administration. Bien que certains problèmes communs aient été identifiés, le rapport insiste sur le fait que les orchestres n'ont pas tous les mêmes forces et faiblesses. Certains orchestres traversent des moments difficiles, alors que d'autres remportent beaucoup de succès et innovent. Certains conseils fonctionnent bien, d'autres non. À la lecture du rapport, il est évident que les orchestres canadiens font face à un vaste ensemble de problèmes difficiles. Aucune solution n'est proposée, bien que l'on mette beaucoup d'espoir dans les phases 2 et suivantes de ce projet pour tenter de résoudre bon nombre de ces problèmes.

La Phase 2 du processus « Sondages », soit des discussions lors de la conférence de juin dernier d'Orchestres Canada, est terminée. Le sommaire de cette phase propose, sous forme télégraphique, les faits saillants des points de vue et des suggestions des participants,

notamment les éléments d'une bonne gouvernance et les clés du succès de plusieurs orchestres ainsi que les ressources de recherche, d'information et de planification dont ont besoin les orchestres au pays. Les préoccupations fondamentales ont glissé légèrement entre les phases 1 et 2, le sommaire mettant plutôt l'accent sur les enjeux entourant la gouvernance, le leadership, les ressources humaines, l'établissement de liens avec les collectivités et l'argent.

À noter : Le site d'Orchestres Canada propose un lien à une allocution de John Hobday, directeur du Conseil des Arts du Canada, dans laquelle il livre son point de vue sur certains enjeux évoqués dans le rapport Sondages. On y trouvera également d'autres ressources issues de la conférence récente d'Orchestres Canada, dont des remarques en vue d'une conférence par Jocelyn Harvey, coordonnatrice de l'initiative *Gestion créative dans les arts et le patrimoine* de la Conférence canadienne des arts.

State of the Nation's Art Museums

Association of Art Museum Directors (<http://www.aamd.org>) – Avril 2003

<http://www.resnicowschroeder.com/news/aamd2.html>

Étant donné la faiblesse de l'économie américaine et la réduction du tourisme, 2002 n'a pas été une bonne année pour les musées d'art aux États-Unis. De fait, un sondage auprès de 128 de ces établissements réalisé par l'association américaine des directeurs de musées d'art (AAMD) révèle que plus de la moitié des musées d'art sondés (59 %) signale une diminution de leurs revenus au cours de l'année. On fait état de réductions générales au plan des fonds de dotation, des subventions gouvernementales, des recettes gagnées et du soutien du secteur privé. Parmi les autres résultats notables du sondage de l'AAMD,

- près de 80 % des musées signalent une réduction des revenus provenant de fonds de dotation;
- la moitié des musées ont encaissé une diminution du financement gouvernemental;
- près de la moitié d'entre eux ont accusé une chute de leurs recettes gagnées; et
- plus de 40 % d'entre eux ont constaté un recul du soutien accordé par les entreprises.

Une augmentation du soutien des particuliers a été signalée par 48 % des musées d'art.

Malgré ces défis financiers, les musées d'art ont pu largement maintenir leur programmation, leur personnel et leur taux de fréquentation aux niveaux antérieurs. Ils l'ont fait en augmentant leurs efforts de marketing : 40 % des musées d'art « signalent une augmentation du marketing régional, reflétant leur volonté de servir de ressources culturelles, éducatives et économiques pour leurs collectivités ». Les autres stratégies auxquelles les musées d'art ont eu recours incluent la recherche de nouveaux donateurs d'envergure, la création de fonds de dotation, la réduction des dépenses et l'augmentation des contributions du conseil d'administration. Parmi les stratégies généralement rejetées par les répondants figurent les mises à pied ainsi que la réduction des services, des programmes et de l'accès dont bénéficie le public.

Le sondage de l'AAMD conclut que « les musées, comme tous les établissements du secteur sans but lucratif et à but lucratif, font face à de très sérieux défis financiers et devront prendre des décisions difficiles en matière de gestion... Les tendances révélées par le sondage – un soutien actif du public et une planification fiscale prudente par la communauté muséale – viennent confirmer le rôle primordial des musées d'art dans la vie du pays et l'importance de poursuivre l'engagement national en faveur de ces établissements. »