



<http://www.hillstrategies.com>
info@hillstrategies.com

Arts Research Monitor / Recherches sur les arts

Volume 4, no 5

ISSN 1708-170X

This month: American and Canadian research on partnerships, including their potential and pitfalls, unique performing arts collaborations, partnerships between large and small cultural organizations, and the partnering of arts and non-arts organizations. These reports emphasize partnership costs, risks, benefits, challenges and strategies to overcome difficulties.

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.

Add your name to the mailing list at <http://www.hillstrategies.com>.



Canada Council
for the Arts

Conseil des Arts
du Canada



Canadian
Heritage

Patrimoine
canadien

Dans ce numéro : Des études américaines et canadiennes sur les partenariats examinent leurs possibilités et leurs pièges, des collaborations uniques dans les arts de la scène, des partenariats entre grands et petits organismes culturels et des partenariats entre des organismes artistiques et non artistiques. Ces études mettent l'accent sur les coûts, les risques, les avantages et les défis des partenariats ainsi que sur les stratégies pour surmonter les difficultés.

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.

Ajoutez votre nom à notre liste d'envoi à <http://www.hillstrategies.com>. La version française du bulletin suit l'anglais.

Partnerships

The Reality Underneath the Buzz of Partnerships: The Potentials and Pitfalls of Partnering

Francie Ostrower, Stanford Social Innovation Review, Spring 2005

<http://www.wallacefoundation.org/WF/KnowledgeCenter/KnowledgeTopics/ArtsParticipation/>

Based on interviews with five American community foundations and 45 cultural organizations involved in 19 foundation-funded partnerships, this report identifies potential advantages and drawbacks of partnerships and outlines the implications for funders and grant recipients. The report indicates that both the funders and the cultural organizations believe that partnerships can build organizational capacity, expand and diversify audiences, and expand organizational networks.

However, while funders believe that partnerships can help achieve efficiency by avoiding duplication, grant recipients noted that “collaborations were time-consuming, carried hidden costs, and redirected resources in unanticipated ways.” Challenges include insufficient resources and funding, logistical difficulties, contention between partners with regards to roles, responsibilities and influence, as well as the fact that partnerships are sometimes tangential to organizations’ missions. In many cases, “partnerships’ realities did not coincide with their intended goals”.

Many organizations indicated that the creation of their partnership was tied to receiving a grant, and only a few indicated that they would divert funds from other activities to sustain partnerships. As such, many partnerships ended when the funding ended. In this context, many partnerships could not achieve longer-term goals.

The researchers uncovered evidence of an ideological commitment to partnerships among funders: “Foundations seemed to encourage, and sometimes mandate, partnerships not necessarily because partnering was the best way to achieve a particular set of objectives given a specific context and problem, but because partnering fulfilled the foundations’ view of how the social sector should operate.”

The report provides some lessons to ensure that partnerships “are a powerful tool for strengthening cultural participation and expanding audiences”. Funders and cultural organizations should recognize that partnerships are tools, not ends in themselves. The researchers suggest that partnering is warranted when “organizations have complementary missions, when they can bring different resources to the table, and when those resources are crucial for achieving the objective”.

In addition, funders and partners are encouraged “to be realistic about the time, the money, and the commitment required in light of their goals”. Substantial time and resources to plan partnerships is also important, including detailed and realistic criteria for assessing partners’ readiness. The researchers also call for more attention and research into when and how to use partnerships.

Unlikely Bedfellows: Exploring Unique Performing Arts Collaborations

Stephen Preece, March 2004

<http://www.fuel4arts.com/files/attach/Preecebooklet.pdf>

This Canadian research, based on interviews with over 50 people involved in “non-traditional” collaborations, provides a profile of these collaborations in order to understand how such partnerships may help performing arts organizations enhance their public profile, increase diversity, develop audiences, and strengthen financial resources.

The report notes that collaborations with business and community organizations may help them better understand artistic creativity and problem-solving and feel in touch with the cultural fabric of the community. One of the performing arts interviewees noted that most of the businesspeople with whom they interacted believed that creativity is “what other people do – that they themselves couldn’t be creative.... So what we did was get people first of all to recognize that they are creative all the time and that’s almost just a kind of switch you open in your head and it’s kind of a habit to install just to make choices.”

The report argues that “skills and attributes inherent in cultural industries can often prove to be of great value when applied to other areas of life.... Other sectors of society crave these kinds of resources and truly need the gifts that artists have to offer.” Valuable artistic skills and attributes include imagination, storytelling, problem-solving, creativity, abstract thinking and reflection.

The report identifies the precursors to collaboration, the process options for collaborations, and the products or outcomes of collaborations within and outside the performing arts.

The report also provides advice for organizations considering unusual partnerships. Three recommendations are made regarding the precursors to collaboration: “spend time outside one’s artform, engage people who bridge worlds, and draw from what you know”. Regarding the collaborative process, the report indicates that “appropriate alignment or fit is essential” and that the collaborative process should evolve gradually as exchange and learning take place. Regarding the “products of partnerships, two general insights can be derived: get the vision right, and allow for failure”.

Overall, the author believes that, “while the road to meaningful collaboration is not always smooth, the results can be well worth the effort.” However, “ill-conceived cooperative ventures can actually lead involved parties away from achieving their main objectives”.

Partnerships Between Large and Small Cultural Organizations: A Strategy for Building Arts Participation

Wallace Foundation, 2004

<http://www.wallacefoundation.org/WF/KnowledgeCenter/KnowledgeTopics/ArtsParticipation/>

This report uses interviews with organizations involved in 10 foundation-funded partnerships to examine how partnerships between large and small cultural organizations “can be a useful tool for building cultural participation” and can help organizations “move into new worlds” by expanding their networks, horizons, capacities, and audiences. Specifically, large-small partnerships can be a strategy used to “expand artistic programming and services; engage new

audiences; attract artists; engage donors; expand organizational networks; and strengthen staff and internal organizational capacity to conduct partnership-building activities”.

The report describes the partners, resources and benefits of each of the 10 partnership projects. Some specific benefits for small organizations include: the potential for growth; the strengthening of governance, administrative and financial capabilities; and increased public awareness. For larger organizations, potential benefits include: outreach to particular audiences; relationship-building at the community level; and engagement in activities that differ from their traditional marketing strategies.

However, “it can be very difficult to create mutually beneficial or sustained large-small partnerships” due to issues related to respect, influence and rewards. Other difficulties relate to staffing, professionalization, audience size, and the ethnic composition of staff, boards and audiences. These difficulties pose challenges that are classified as “coordination problems”, “problems of mutual respect, influence and benefits”; and “strains on small organizations’ administrative resources”.

To address these challenges, the report recommends that organizations:

- “make a frank assessment at the outset of how important the partnership is to each party, where it stands in relation to core organizational priorities, and what (and how much) each is willing to contribute”;
- “plan carefully”;
- “establish clarity beforehand on partners’ respective roles, responsibilities and rewards”;
- “confirm at the outset that the partnership and its goals have strong support from organizational leaders”;
- “realistically assess the partnership’s costs” and recognize that grants often do not cover the full costs; and
- establish a plan to accommodate differing organizational cultures and schedules.

Arts and Non-Arts Partnerships: Opportunities, Challenges and Strategies

Wallace Foundation, 2004

<http://www.wallacefoundation.org/WF/KnowledgeCenter/KnowledgeTopics/ArtsParticipation/>

Based on interviews with participants in 28 partnerships between arts and non-arts organizations in nine American communities as well as survey data from five communities, this report examines the potential for such partnerships to accomplish both artistic and community-service goals. Non-arts partners interviewed include social service organizations, schools, libraries, housing and community development organizations, YMCAs, Boys and Girls Clubs, and religious congregations. The report cautions that “such partnerships are not easy to forge or maintain” and that “just as financial investors risk their assets if projects fail, arts organizations and non-arts groups also risk reputations, time, money, or other assets in partnerships”. Some of these “other assets” include organizations’ expertise, constituent relations and missions.

Potential partnership benefits for arts organizations include “increased community awareness of their mission and services and improved outreach and involvement”. For non-arts organizations, the main potential benefit is quality programming, which can lead to “increased community and client involvement, improved public reputations, and more active constituent support”.

The report identifies important lessons for arts and non-arts partnerships. One such lesson: “Arts organizations need to realize that non-arts organizations often have processes developed specifically to promote community engagement and client participation. Artists accustomed to having full artistic control may view these processes as compromising their artistic integrity.” But “the legitimate requirements of non-arts organizations” should be accommodated.

The report identifies three major reasons for the failure of partnerships: “partners can’t carry out their assignments (“capacity risk”), won’t do so (“commitment risk”), or can’t agree on what counts as success (“culture risks”).” The fourth type of risk is the risk of unanticipated costs. The report explains these risks and how organizations can diagnose the structural and situational risks that they may encounter.

In order to support successful and lasting partnerships, funders are encouraged to “help identify, plan for, and cover the full range of expenses that these partnerships are likely to encounter”. Organizations should ensure that partnership “benefits are mutual and in accord with [organizations’] missions” and that “the potential risks and costs are anticipated and addressed”.

Partenariats

The Reality Underneath the Buzz of Partnerships: The Potentials and Pitfalls of Partnering

Francie Ostrower, Stanford Social Innovation Review, printemps 2005

<http://www.wallacefoundation.org/WF/KnowledgeCenter/KnowledgeTopics/ArtsParticipation/>

Basé sur des entrevues avec cinq fondations communautaires et 45 organismes culturels des États-Unis impliqués dans 19 partenariats financés par des fondations, ce rapport énumère les avantages possibles et les écueils des partenariats et donne un aperçu des conséquences pour les bailleurs de fonds et les bénéficiaires de subventions. Le rapport indique que les bailleurs de fonds et les organismes culturels estiment que les partenariats peuvent servir à développer les capacités organisationnelles, à agrandir et à diversifier les publics et à élargir les réseaux organisationnels.

Toutefois, même si les bailleurs de fond croient que les partenariats peuvent aider à accroître l’efficacité en évitant la duplication, les bénéficiaires de subventions font remarquer que « les collaborations exigent beaucoup de temps, ont des coûts cachés et réorientent les ressources de façon inattendue ». L’insuffisance des ressources et du financement, des difficultés logistiques, des désaccords entre les partenaires au sujet des rôles, des responsabilités et de l’influence ainsi que le fait que les partenariats sont parfois accessoires aux missions des organismes font partie des défis recensés. Dans de nombreux cas, « la réalité d’un partenariat ne coïncide pas avec ses objectifs initiaux ».

Beaucoup d’organismes ont indiqué que la création de leur partenariat était liée à l’octroi d’une subvention, alors que très peu d’entre eux se disent prêts à détourner des fonds réservés à d’autres activités pour soutenir des partenariats. Par conséquent, beaucoup de partenariats prennent fin lorsqu’il n’y a plus de financement. À cet égard, beaucoup de partenariats n’ont pas pu atteindre leurs objectifs à long terme.

Les chercheurs ont découvert des preuves d'une dimension idéologique aux partenariats chez les bailleurs de fonds : « Les fondations semblaient encourager, et exigeaient parfois, des partenariats pas nécessairement parce que c'était la meilleure façon de réaliser une série précise d'objectifs, compte tenu du contexte et du problème spécifique, mais plutôt parce que les partenariats correspondaient à la vision qu'avaient les fondations du mode de fonctionnement du secteur social. »

Ce rapport comporte quelques leçons visant à assurer que les partenariats soient « un puissant outil pour renforcer la participation aux activités culturelles et agrandir les publics ». Les bailleurs de fonds et les organismes culturels doivent reconnaître que les partenariats sont des outils et non des fins en soi. Les chercheurs suggèrent que les partenariats sont justifiés lorsque « les organismes ont des missions complémentaires, lorsqu'ils amènent des ressources différentes à la table et lorsque ces ressources sont essentielles à la réalisation de l'objectif. »

De plus, on encourage les bailleurs de fonds et les partenaires « à faire preuve de réalisme quant au temps, à l'argent et à l'engagement nécessaires compte tenu de leurs objectifs ». Il est également important de consacrer beaucoup de temps et de ressources à la planification des partenariats, y compris en ayant des critères détaillés et réalistes pour évaluer l'état de préparation des partenaires. Les chercheurs lancent également un appel pour de nouvelles études sur les opportunités de partenariats et leurs bonnes utilisations.

Unlikely Bedfellows: Exploring Unique Performing Arts Collaborations

Stephen Preece, mars 2004

<http://www.fuel4arts.com/files/attach/Preecebooklet.pdf>

Cette étude canadienne, basée sur des entrevues avec plus de 50 personnes travaillant dans des collaborations « non traditionnelles », propose un profil de ces collaborations afin de comprendre comment de tels partenariats peuvent aider les organismes artistiques à mieux se faire connaître auprès de la population, à accroître la diversité, à développer des publics et à renforcer les ressources financières.

Le rapport observe que les collaborations avec les organismes d'affaires et communautaires peuvent aider ces derniers à mieux comprendre la créativité artistique et la résolution de problèmes tout en demeurant en contact avec le patrimoine culturel de la collectivité. Une des personnes rencontrées du milieu des arts de la scène a observé que la plupart des gens d'affaires avec qui elle était en contact croyait que la créativité est « ce que les autres gens font – qu'ils ne sont pas eux-mêmes créatifs... Alors ce que nous avons fait c'est de convaincre les gens qu'ils doivent d'abord reconnaître qu'ils sont créatifs tout le temps et c'est un peu comme un commutateur qui s'allume dans leur esprit et que c'est une habitude que l'on prend juste à faire des choix. »

Le rapport maintient que « les compétences et les attributs propres aux industries culturelles peuvent souvent s'avérer d'une grande valeur lorsqu'on les applique dans d'autres domaines de la vie... D'autres secteurs de la société ont soif de ces types de ressources et ont vraiment besoin des talents des artistes. » Les compétences et caractéristiques artistiques précieuses comprennent l'imagination, les contes, la résolution de problèmes, la créativité, la pensée abstraite et la réflexion.

Le rapport identifie les éléments préalables d'une collaboration, les options du processus de collaboration et les produits ou résultats des collaborations à l'intérieur et à l'extérieur des arts de la scène.

Le rapport propose également des conseils pour les organismes qui envisagent des partenariats inhabituels. Trois recommandations visent les éléments préalables d'une collaboration : « passer du temps à l'extérieur de son art, mobiliser des gens qui font le pont entre les milieux et puiser dans ce que l'on connaît ». Concernant le processus collaboratif, le rapport note « qu'il est essentiel de s'aligner et de s'adapter de façon appropriée » et que le processus collaboratif doit évoluer graduellement au fil des échanges et des apprentissages. Concernant les « produits des partenariats, on peut tirer deux grandes conclusions : il faut que la vision soit juste et il faut permettre les échecs ».

Somme toute, l'auteur estime que « même si la route qui mène à une collaboration significative est parsemé d'embûches, les résultats peuvent bien en valoir la peine ». Toutefois, « les initiatives coopératives mal conçues peuvent de fait entraîner les participants loin de leurs principaux objectifs ».

Partnerships Between Large and Small Cultural Organizations: A Strategy for Building Arts Participation

Wallace Foundation, 2004

<http://www.wallacefoundation.org/WF/KnowledgeCenter/KnowledgeTopics/ArtsParticipation/>

Ce rapport utilise des entrevues avec des organismes participant dans 10 partenariats financés par des fondations pour examiner comment les partenariats entre petits et grands organismes culturels « peuvent être un outil utile pour développer la participation culturelle » et peuvent aider les organismes « à passer à d'autres mondes » en élargissant leurs réseaux, leurs horizons, leurs capacités et leurs publics. Plus précisément, de tels partenariats peuvent être une stratégie servant « à élargir la programmation et les services artistiques; à intéresser de nouveaux publics; à attirer des artistes; à intéresser des donateurs; à élargir les réseaux organisationnels; et à renforcer le personnel et la capacité organisationnelle interne pour entreprendre des activités de développement de partenariats. »

Le rapport décrit les partenaires, les ressources et les avantages pour les dix projets de partenariat. Les petits organismes en retirent notamment les avantages suivants : un potentiel de croissance; le renforcement des capacités administratives, financières et de gouvernance; et une meilleure sensibilisation du public. Pour leur part, les grands organismes peuvent en retirer les avantages suivants : un rayonnement auprès de publics particuliers; le développement de relations au niveau communautaire; et la participation à des activités qui diffèrent de leurs stratégies de marketing traditionnelles.

Toutefois, « il peut être très difficile de créer des partenariats grand-petit mutuellement avantageux ou de les soutenir » à cause de problèmes entourant le respect, l'influence et les récompenses. Les autres difficultés se rapportent à la dotation en personnel, à la professionnalisation, à la taille des publics, et à la composition ethnique du personnel, des conseils et des publics. Ces difficultés présentent des défis décrits comme « des problèmes de coordination », « des problèmes de respect, d'influence et d'avantages mutuels » et « un fardeau sur les ressources administratives des petits organismes. »

Pour relever ces défis, le rapport recommande que les organismes :

- « fassent une évaluation honnête au départ de l'importance du partenariat pour chaque partie, de sa relation par rapport aux priorités de base de l'organisme et ce que chacun est prêt à contribuer (ainsi que le montant) »;
- « planifient attentivement »;
- « établissent clairement au préalable les rôles, les responsabilités et les récompenses de chaque partenaire »;
- « confirment au départ que le partenariat et ses objectifs bénéficient d'un soutien solide de la part de la direction de l'organisme »;
- « évaluent de façon réaliste les coûts du partenariat » et reconnaissent que les subventions ne couvrent pas souvent tous les coûts; et
- établissent un plan pour tenir compte des différences au niveau de la culture et des échéanciers des organismes.

Arts and Non-Arts Partnerships: Opportunities, Challenges and Strategies

Wallace Foundation, 2004

<http://www.wallacefoundation.org/WF/KnowledgeCenter/KnowledgeTopics/ArtsParticipation/>

Basé sur des entrevues avec des participants de 28 partenariats entre des organismes artistiques et non artistiques dans neuf collectivités américaines ainsi que sur les résultats d'une enquête dans cinq collectivités, ce rapport examine le potentiel de tels partenariats de réaliser à la fois des objectifs artistiques et de service communautaire. Les partenaires non artistiques rencontrés comprenaient des organismes de services sociaux, des écoles, des bibliothèques, des organismes de logement et de développement communautaire, des YMCA, des clubs Boys and Girls et des congrégations religieuses. Le rapport met en garde que « de tels partenariats ne sont pas faciles à forger ou à maintenir » et que « tout comme les investisseurs financiers mettent en jeu leurs actifs si leurs projets échouent, les organismes artistiques et les groupes non artistiques mettent eux aussi leurs réputations, leur temps, leur argent ou d'autres actifs dans les partenariats ». Certains de ces « autres actifs » comprennent le savoir-faire des organismes, leurs relations avec leurs membres et leurs missions.

Les avantages possibles des partenariats pour les organismes artistiques comprennent « une plus grande sensibilisation communautaire à leur mission et à leurs services, un meilleur rayonnement et une participation accrue. » Pour les organismes non artistiques, le principal avantage est une programmation de qualité, qui peut mener à « une meilleure participation communautaire et de la clientèle, de meilleures réputations publiques, et un soutien plus actif des membres ».

Le rapport relève des leçons importantes pour les partenariats artistiques et non artistiques. Un exemple d'une telle leçon : « Les organismes artistiques doivent réaliser que les organismes non artistiques ont souvent mis au point des processus spécifiquement pour promouvoir la mobilisation communautaire et la participation des clients. Les artistes habitués à un contrôle artistique total peuvent percevoir ces processus mettant en jeu leur intégrité artistique. » Mais il rappelle qu'il faut aussi s'adapter aux « exigences légitimes des organismes non artistiques ».

Le rapport identifie trois grandes raisons pour l'échec des partenariats : « les partenaires ne sont pas en mesure de réaliser leurs engagements (« le risque de la capacité »), ils ne sont pas prêts à le faire (« le risque de l'engagement ») ou ils ne s'entendent pas sur ce qui constitue

une réussite (« les risques de culture »). » Les coûts imprévus constituent le quatrième type de risque. Le rapport explique ces risques ainsi que comment diagnostiquer les risques structurels et situationnels qui peuvent surgir.

Afin de soutenir des partenariats à succès de longue durée, on encourage les bailleurs de fonds à « aider à identifier la gamme complète de dépenses que de tels partenariats risquent de rencontrer, à planifier en conséquence et à les couvrir ». Les organismes doivent assurer que les « avantages [du partenariat] sont mutuels et en accord avec leurs missions » et que « l'on ait prévu et tenu compte des risques et coûts potentiels ».