
Arts Research Monitor

Recherches sur les arts

Volume 14, no 5 September / Septembre 2015 © Hill Strategies Research Inc., 2015. ISSN 1708-170X

Arts statistics and management

In this issue: Four reports on the situation of the arts and not-for-profit management, including detailed benchmarks of the performance of U.S. arts organizations, a report on management standards for Canadian charities and not-for-profit organizations, an article on the knowledge needs of arts organizations, and a survey of digital marketing by U.S. performing arts organizations.

HillStrategies.com provides categories, quick links and easy search access to all Arts Research Monitor articles.

The Arts Research Monitor is funded by the Canada Council for the Arts and the Ontario Arts Council.

Statistiques sur les arts et gestion des arts

Dans ce numéro : Quatre rapports sur la gestion des organismes artistiques et sans but lucratif, y compris des données de référence détaillées sur le rendement des organismes artistiques aux États-Unis, un rapport sur les normes de gestion des organismes de bienfaisance et à but non lucratif au Canada, un article sur les besoins en matière de savoir des organismes artistiques et une enquête sur le marketing numérique des organismes des arts de la scène aux États-Unis.

[La version française du bulletin suit l'anglais.](#)

Pour un accès rapide et un outil de recherche aux différents articles des numéros actuels et antérieurs de Recherches sur les arts, visitez HillStrategies.com.

Le financement de Recherches sur les arts provient du Conseil des arts du Canada et du Conseil des arts de l'Ontario.



Canada Council
for the Arts

Conseil des arts
du Canada



ONTARIO ARTS COUNCIL
CONSEIL DES ARTS DE L'ONTARIO

an Ontario government agency
un organisme du gouvernement de l'Ontario

National Center for Arts Research: Volume II Report

National Center for Arts Research (NCAR) at Southern Methodist University, April 2015

Authors: Glenn Voss, Zannie Giraud Voss, Rich Briesch, with Marla Teyolia

<http://mcs.smu.edu/artsresearch2014/about/report>

This report provides “evidence-based insights into the health of U.S. arts and cultural organizations”, based on three main data sources: charitable organizations’ tax forms, the Cultural Data Project, and the Theatre Communications Group. These sources contain information on more than 55,000 arts and cultural organizations.

The report is very detailed, with data related to 128 indices and in-depth reporting on 26 indices. Some interesting facts and benchmarks regarding American arts and culture organizations in 2012 (the most recent data year) include:

- Unrestricted contributed funds, which include private and public sector contributions, represent 53% of organizations’ cash expenses, with earned income account for 48%. (These percentages add up to more than 100% of expenses because of a slight operating surplus for the organizations, before depreciation.)
- “The average organization brought in nearly \$8 in [private and public] contributed support for every dollar spent on fundraising.”
- Direct program-related expenses account for two-thirds of organizations’ expenditures.
- Organizations earned an average of \$21.35 in program-related revenues for each in-person attendee, while marketing expenses, including relevant personnel costs, were \$4.20 for each attendee.
- On average, organizations have 17 months of available cash, including short-term investments.
- Organizations have an average of 2.8 months of working capital (the difference between unrestricted current assets and unrestricted current liabilities).
- Organizations have an average of 11 full-time employees. Total in-person attendance represents 3,828 people per full-time employee.
- For each organization, in-person attendance represents, on average, 2.9% of the local population. When virtual visits are included, the “total touch points” represent 10.3% of the local population.

The above statistics are analyzed by budget size (small, medium, and large, with cut-off points that vary by sector) as well as for 11 cultural sectors. Some interesting findings for the largest groups of respondents follow:

- Community-based, visual arts, and multi-purpose organizations (representing 22% of all organizations reporting data in 2012) have the highest contributed support (private and public sectors combined) as a percentage of total expenses. These organizations also have the highest return on fundraising and the most working capital.
- Theatre groups (20% of all organizations) are in the mid-range of sectors for most

indicators.

- Music organizations (excluding orchestras and operas, representing 17% of all organizations) have the lowest return on fundraising and “the second lowest expenses per attendee”.
- Dance groups (9% of all organizations) have “the second lowest number of months of available capital” but are in the mid-range of sectors for most other indicators.
- Arts education organizations (8% of all organizations) have the highest earned revenues (relative to total expenses) as well as the highest return on marketing.

Standards Program for Canada’s Charities & Nonprofits

Enhancing governance and effectiveness

Imagine Canada, October 2014

<http://www.imaginecanada.ca/our-programs/standards-program/standards>

This document from Imagine Canada, the national association of charities, is intended to support charitable organizations by providing a “Canada-wide set of shared standards for charities and nonprofits designed to strengthen their capacity in five fundamental areas:

- board governance
- financial accountability & transparency
- fundraising
- staff management
- volunteer involvement.”

Within each of these areas, the standards vary based on the size of the organization. Level 1 organizations have five or fewer full-time equivalent (FTE) employees and \$2 million or less in annual expenses. Level 2 organizations have 50 or fewer FTE employees and \$10 million or less in annual expenses. Level 3 organizations have either 51 or more FTE employees or more than \$10 million in annual expenses.

Within board governance, there are standards related to board leadership, board oversight, and governance policies and processes. For example, all levels of organizations are expected to have “a mission statement that is approved and revisited by the board at least every five years to assess its continued relevance”. In addition, all organizations are expected to have a strategic plan in place. Boards of Level 2 and 3 organizations are also expected to take responsibility for approving the strategic plan and evaluating progress related to the plan’s priorities.

The standards of financial accountability and transparency include having up-to-date financial statements, completing “an accurate Registered Charity Information Return” for the Canada Revenue Agency, and making annual financial statements publicly available. There are further standards for transparency of Level 2 and 3 organizations, including information that should

be provided on the organizations' websites.

Fundraising standards relate to donor relations and fundraising practices. For example, "all fundraising activities conducted by or on behalf of the organization must: be truthful; accurately describe the organization's activities; disclose the organization's name; disclose the purpose for which funds are requested; disclose the organization's policy with respect to issuing Official Income Tax receipts including any policy on minimum amounts for which a receipt will be issued; and disclose, upon request, whether the individual or entity seeking donations is a volunteer, employee or contracted third party".

Within staff management, there are standards related to: policies and other documentation; recruitment, orientation, and training; and performance management and staff development. For example, Level 1 and 2 organizations are expected to review human resource management policies at least every two years, and revise them as needed. Level 3 organizations are expected to review such policies annually. Level 2 and 3 organizations should have "a compensation structure that fairly evaluates and compensates the value of each position". All levels of organizations are expected to provide all employees with "a work plan or performance objectives that identify their tasks/activities and the expected result".

Volunteer involvement standards include having volunteer assignments that "relate to the mission or purpose of the organization and involve volunteers in meaningful ways that reflect their abilities, needs, and backgrounds". All organizations are also expected to have "appropriate screening processes for volunteers". Level 2 and 3 organizations are further expected to regularly evaluate "the impact and contributions of volunteers and the volunteer program".

For a fee, "organizations wishing to demonstrate publicly that they meet the standards can participate in a voluntary peer-review-based accreditation process". The fee includes access to supports such as volunteer coaches, an online hub, gap analysis, sample policies and procedures, and a discussion forum.

The Knowledge-Centric Arts Organization

A Critical Role for Grantmakers

Grantmakers in the Arts Reader, Vol 24, No 3 (Fall 2013)

Author: Neville Vakharia

<http://www.giarts.org/article/knowledge-centric-arts-organization>

Based on a literature review, exploratory interviews with arts organization leaders, a review of grantmakers' practices, and the author's experience, this article argues that "arts organizations must become knowledge-centric, by using knowledge to advance their missions and goals, gathering and leveraging disparate data and information, and creating a culture where knowledge is a core value".

The author argues that “many organizations are not able to gather, collect, or report on even the fundamental data needed to inform their decision making.” Barriers in this area “include a lack of internal capacity, leadership that does not embrace the use of technology and metrics, and a compartmentalized staffing structure that inhibits sharing and collaboration”.

Best practices in becoming a more knowledge-centric arts organization include “(1) taking an incremental, data-driven approach [to gather both internal and external data]; (2) beginning to leverage ‘Big Data’ [from public agencies, social media, GIS-mapping tools, and other sources]; and (3) building knowledge by building capacity” related to systems and tools, resources and funding, as well as governance and leadership.

Grantmakers, which “have a symbiotic relationship with arts organizations ..., must adapt their approaches and strategies to align with the need to build knowledge-centric arts organizations”. The author’s advice for grantmakers includes:

- “Investing in solid business models, not organizational structures”.
- Investing in “knowledge capital”, which is funding toward an organization’s ability to become more knowledge-centric.
- Supporting sensible organizational scaling, whether that is upward or downward.
- Accepting risk and failure.
- Recognizing that technology is not the entire solution.
- Supporting organizations’ efforts to engage personnel with critical analytical skills.
- Collaborating and cooperating with other funders to help support knowledge-centric practices in organizations.

2014 Performing Arts Digital Marketing Benchmark Study

Capacity Interactive, May 2015

<http://ideas.capacityinteractive.com/2014-performing-arts-digital-marketing-benchmark-study-0>

This report highlights the result of a survey of the digital marketing practices of 125 performing arts organizations in the United States. Theatres (41%) and presenting organizations (27%) accounted for over two-thirds of the respondents. As noted in the report, “125+ organizations do not make this data statistically significant”. Nevertheless, there are some interesting findings regarding the digital marketing of performing arts organizations.

Regarding performing arts organizations’ websites, the survey found that 52% of tickets were sold online. Three-quarters of respondents had redesigned their website within the past three years, including one-quarter that are currently redesigning their sites. Despite strong web usage, less than one-half of responding organizations (44%) indicated that they have an adequate budget for website maintenance.

Social media marketing is very important for performing arts organizations. All survey

respondents have a Facebook page, and 97% have paid for Facebook advertising. Further, 96% of respondents have a Twitter account, 91% have a YouTube account, and 81% are on Instagram. As a result of respondents' social media efforts, their followers on Instagram, Facebook, and Twitter have substantially increased in number.

With an increasing proportion of their web traffic coming from mobile devices, almost two-thirds of responding organizations (61%) have mobile-enabled websites. About one-half of respondents (53%) purchased mobile advertising in 2014.

As in the two previous years of this survey, a lack of budget was the most common obstacle in the success of performing arts organizations' digital marketing efforts in 2014. Other common obstacles include an inability to determine the return on their investment, insufficient internal knowledge, and the lack of a clear digital strategy.

Statistiques sur les arts et gestion des arts

Centre national de recherche sur les arts : rapport Volume II

(National Center for Arts Research: Volume II Report)

National Center for Arts Research (NCAR) à l'université Southern Methodist, avril 2015

Auteurs : Glenn Voss, Zannie Giraud Voss, Rich Briesch, avec Marla Teyolia

<http://mcs.smu.edu/artsresearch2014/about/report>

Ce rapport, qui renferme des « informations basées sur des données probantes au sujet de la santé des organismes artistiques et culturels aux États-Unis », se fonde sur trois grandes sources de données : les déclarations de revenus des organismes de bienfaisance, un projet sur les données culturelles (le Cultural Data Project) et le Theatre Communications Group. Ces sources contiennent des renseignements sur plus de 55 000 organismes artistiques et culturels.

Il s'agit d'un rapport très détaillé contenant des données sur 128 indices ainsi que des analyses approfondies de 26 indices. On peut notamment y trouver des faits intéressants et données de référence au sujet des organismes culturels et artistiques américains en 2012 (l'année la plus récente des données), notamment les suivants :

- Les fonds contribués sans restrictions, qui comprennent les contributions des secteurs privé et public, représentent 53 % des dépenses en espèces, les revenus gagnés assumant 48 % de celles-ci. (Ces pourcentages totalisent plus de 100 % des dépenses à la suite d'un léger excédent de fonctionnement avant dépréciation.)
- « L'organisme moyen a récolté presque 8 \$ en soutien contribué [privé et public] pour chaque dollar consacré à la collecte de fonds. »
- Les dépenses se rapportant directement aux programmes représentent deux tiers des dépenses des organismes.
- Les organismes ont gagné en moyenne 21,35 \$ en revenus reliés aux programmes pour chaque participant sur place, tandis que les dépenses de marketing, comprenant les coûts relatifs au personnel pertinent, étaient de 4,20 \$ par participant.
- En moyenne, les organismes disposaient de 17 mois de liquidités, ce qui comprend les placements à court terme.
- Le fonds de roulement des organismes est en moyenne de 2,8 mois (soit la différence entre les actifs à court terme sans restrictions et les passifs à court terme sans restrictions).
- Les organismes ont en moyenne 11 employés à temps plein. La fréquentation totale sur place correspond à 3 828 personnes par employé à temps plein.
- Pour chaque organisme, la fréquentation sur place représente, en moyenne, 2,9 % de la population locale. Lorsque l'on tient compte des visites virtuelles, le « nombre total de

points de contact » représente 10,3 % de la population locale.

Les données précédentes sont analysées selon la taille du budget (petit, moyen et grand, avec des seuils qui varient selon les secteurs) ainsi que pour 11 secteurs culturels. Voici quelques faits intéressants au sujet des plus grands groupes de répondants :

- Les organismes communautaires, d'arts visuels et à vocation multiple (22 % des organismes ayant déclaré des données en 2012) ont le pourcentage le plus élevé de leurs dépenses totales payées par des fonds contribués (secteurs privé et public confondus). Ces organismes ont également des collectes de fonds au rendement le plus élevé ainsi que le fonds de roulement le plus élevé.
- Les groupes de théâtre (20 % de tous les organismes) se situent au milieu des secteurs sur la plupart des indicateurs.
- Les organismes de musique (excluant les orchestres et les opéras, 17 % des organismes ayant déclaré des données) ont des collectes de fonds au rendement le moins élevé et arrivent deuxièmes pour les dépenses les moins élevées par participant.
- Les groupes de danse (9 % de tous les organismes) sont le « deuxième groupe d'organismes à avoir le moins de mois de liquidités » tout en se situant au milieu des secteurs sur la plupart des autres indicateurs.
- Les organismes d'éducation artistique (8 % de tous les organismes) ont les revenus gagnés les plus élevés (relativement au total des dépenses) ainsi que le rendement le plus élevé du marketing.

Programme de normes pour les organismes de bienfaisance et sans but lucratif canadiens

Renforcer la gouvernance et l'efficacité

Imagine Canada, octobre 2014

<http://www.imaginecanada.ca/fr/nos-programmes/programme-de-normes/les-normes>

Ce document d'Imagine Canada, l'association nationale des organismes de bienfaisance, se propose de soutenir ces organismes à l'échelle du pays en leur proposant « un ensemble de normes communes destinées aux organismes de bienfaisance et sans but lucratif désireux d'accroître leur efficacité dans cinq secteurs primordiaux :

- gouvernance du conseil d'administration
- responsabilité financière et transparence
- collecte de fonds
- gestion du personnel
- participation des bénévoles ».

Les normes de chacun de ces secteurs varient selon la taille de l'organisme. Les organismes de niveau 1 ont jusqu'à 5 employés ETP (équivalent temps plein) et des dépenses annuelles inférieures à 2 millions de dollars. Les organismes de niveau 2 ont jusqu'à 50 employés ETP et

jusqu'à 10 millions de dollars en dépenses annuelles. Les organismes de niveau 3 ont au moins 51 employés ETP ou plus de 10 millions de dollars en dépenses annuelles.

En ce qui concerne la gouvernance du conseil d'administration, le document propose des normes sur le leadership du conseil d'administration, la supervision par le conseil d'administration et des politiques et processus en matière de gouvernance. Ainsi, les organismes de tous les niveaux doivent avoir « un énoncé de mission qui est approuvé et révisé par le conseil d'administration au moins tous les cinq ans pour évaluer sa pertinence à long terme ». De plus, on s'attend à ce que tous les organismes aient un plan stratégique en place. Les conseils d'administration des organismes de niveaux 2 et 3 doivent également assumer la responsabilité d'approuver le plan stratégique et d'évaluer les progrès dans la réalisation des priorités du plan.

Les normes sur la responsabilité financière et la transparence comprennent l'obligation d'avoir des états financiers à jour, de soumettre une « Déclaration de renseignements des organismes de bienfaisance exacte » à l'Agence du revenu du Canada, et de diffuser des états financiers chaque année. Il y a d'autres normes en matière de transparence pour les organismes des niveaux 2 et 3, y compris en ce qui a trait aux renseignements qui doivent figurer sur les sites Web des organismes.

Les normes sur la collecte de fonds portent sur les relations avec les donateurs et les pratiques en matière de collecte de fonds. Par exemple, « toutes les sollicitations de dons effectuées par l'organisme ou en son nom doivent : être véridiques; décrire avec exactitude les activités de l'organisme; divulguer le nom de l'organisme; divulguer le but des collectes de fonds; divulguer la politique de l'organisme en ce qui concerne la délivrance de reçus officiels aux fins de l'impôt, y compris toute politique sur les montants minimaux pour lesquels un reçu sera délivré; révéler, sur demande, si une personne ou une entité qui collecte des dons est un bénévole, un employé ou un tiers sous contrat ».

Les normes sur la gestion du personnel portent sur : les politiques et autres documents; le recrutement, l'orientation et la formation; et la gestion du rendement et le perfectionnement du personnel. Par exemple, on s'attend à ce que les organismes des niveaux 1 et 2 révisent leurs politiques de gestion des ressources humaines au moins tous les deux ans et qu'ils les modifient au besoin. Les organismes de niveau 3 doivent revoir leurs politiques chaque année. Les organismes des niveaux 2 et 3 doivent avoir « une structure de rémunération selon laquelle la valeur de chaque poste est évaluée et rémunérée de façon équitable ». Tous les organismes, peu importe leur niveau, doivent fournir à tous leurs employés « un plan de travail ou d'objectifs de rendement qui précisent les tâches, les activités et les résultats attendus ».

Les normes sur la participation des bénévoles comprennent avoir des affectations des bénévoles qui « sont liées à la mission et aux objectifs de l'organisme et mettent à contribution de façon significative leurs aptitudes, besoins et expériences ». Tous les organismes doivent également disposer de « processus adéquats de filtrage des bénévoles ». Les organismes des niveaux 2 et 3 doivent en outre évaluer régulièrement « l'influence et les contributions des

bénévoles ainsi que le programme de bénévoles ».

Moyennant le paiement des frais, « les organismes qui souhaitent démontrer publiquement qu'ils se conforment aux normes peuvent participer à un processus d'agrément volontaire fondé sur un examen par les pairs ». Les frais comprennent l'accès aux outils d'aide tels que des mentors bénévoles, un carrefour en ligne, un outil d'analyse des écarts, des modèles de politiques et de procédures et un forum de discussion.

L'organisme artistique axé sur le savoir

Un rôle critique pour les bailleurs de fonds

(The Knowledge-Centric Arts Organization: A Critical Role for Grantmakers)

Grantmakers in the Arts Reader, vol. 24, n° 3 (automne 2013)

Auteur : Neville Vakharia

<http://www.giarts.org/article/knowledge-centric-arts-organization>

Basé sur une revue de la littérature, des entrevues exploratoires avec des dirigeants d'organismes artistiques et l'expérience de l'auteur, cet article maintient que « les organismes artistiques doivent miser sur le savoir, en utilisant le savoir pour promouvoir leurs missions et leurs objectifs, en réunissant et en mobilisant des données et des informations disparates, et en créant une culture où le savoir est une valeur fondamentale ».

L'auteur avance que « de nombreux organismes ne sont pas capables de réunir, de collecter, ni de déclarer les données les plus fondamentales qu'il leur faut pour asseoir leurs décisions ». Les obstacles à cet égard « comprennent une absence de capacité interne, un leadership qui n'accepte pas les moyens technologiques et les mesures, et un cloisonnement du personnel qui nuit au partage et à la collaboration ».

Pour devenir un organisme artistique davantage axé sur le savoir, les meilleures pratiques comprennent « (1) prendre une approche progressive axée sur les données [afin de réunir des données internes et externes]; (2) commencer à exploiter les “données volumineuses” [des agences publiques, réseaux sociaux, outils de carte de système d'information géographique et autres sources]; et (3) développer des connaissances en bâtissant des capacités » relatives aux systèmes et aux outils, aux ressources et au financement ainsi qu'à la gouvernance et au leadership.

Les bailleurs de fonds qui « ont une relation symbiotique avec des organismes artistiques... doivent adapter leurs approches et stratégies afin de les faire correspondre à la nécessité de bâtir des organismes artistiques axés sur le savoir ». L'auteur offre les conseils suivants aux bailleurs de fonds :

- « Investir dans des modèles opérationnels solides et non pas dans des structures organisationnelles ».
- Investir dans le « capital du savoir », c'est-à-dire, le financement de la capacité d'un

- organisme de devenir plus axé sur le savoir.
- Soutenir le changement d'échelle raisonnable d'un organisme, soit vers le haut ou le bas.
 - Accepter le risque et l'échec.
 - Reconnaître que la technologie n'est pas la solution complète.
 - Soutenir les efforts des organismes de mobiliser du personnel avec des compétences analytiques critiques.
 - Collaborer et coopérer avec d'autres bailleurs de fonds pour aider à soutenir des pratiques axées sur le savoir dans les organismes.

Étude de référence de 2014 sur le marketing numérique des arts de la scène

(2014 Performing Arts Digital Marketing Benchmark Study)

Capacity Interactive, mai 2015

<http://ideas.capacityinteractive.com/2014-performing-arts-digital-marketing-benchmark-study-0>

Ce rapport résume les résultats d'une enquête sur les pratiques de marketing numérique de 125 organismes d'arts de la scène aux États-Unis. Plus de deux tiers des répondants étaient constitués de théâtres (41 %) et d'organismes de diffusion (27 %). Comme le fait remarquer le rapport, « quelque 125 organismes ne suffisent pas pour que ces données soient statistiquement significatives ». Néanmoins, il renferme des résultats intéressants au sujet du marketing numérique des organismes des arts de la scène.

En ce qui concerne les sites Web des organismes artistiques, l'enquête a constaté que 52 % des billets étaient vendus en ligne. Trois quarts des répondants avaient rajeuni leur site au cours des trois dernières années, y compris un quart des organismes qui étaient en train de refaire leurs sites. Malgré une forte utilisation de la Toile, moins de la moitié des organismes interrogés (44 %) ont indiqué que leur budget pour l'entretien de leur site était adéquat.

Le marketing sur les réseaux sociaux est très important pour les organismes des arts de la scène. Tous les répondants ont une page Facebook, et 97 % d'entre eux avaient payé pour une publicité Facebook. De plus, 96 % des répondants ont un compte Twitter, 91 % ont un compte YouTube, et 81 % sont sur Instagram. À la suite de leurs efforts sur les réseaux sociaux, le nombre de leurs abonnés sur Instagram, Facebook et Twitter a considérablement augmenté.

Comme une proportion croissante du trafic de leur site Web provient des appareils mobiles, près de deux tiers des organismes interrogés (61 %) ont adapté leurs sites pour ces appareils. Environ la moitié des répondants (53 %) ont acheté de la publicité pour les appareils mobiles en 2014.

Comme ce fut le cas des deux années précédentes de l'enquête, un manque de budget était l'obstacle le plus fréquent à la réussite des efforts de marketing numérique des organismes des arts de la scène en 2014. Les autres obstacles courants comprennent une incapacité de déterminer le rendement des investissements, des connaissances internes insuffisantes et l'absence d'une stratégie numérique claire.