
Arts Research Monitor

Recherches sur les arts

Volume 12, no 9 February / Février 2014 © Hill Strategies Research Inc., 2014. ISSN 1708-170X

Arts management and funding

In this issue: Four reports on arts sector structures related to artists, arts management, and arts funding, including articles on the “next generation” of arts practice, new organizational models in the arts, and the resilience of the arts sector. While these reports do cite some research sources, they should be considered position papers more than research articles per se (unlike most works included in the Arts Research Monitor).

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.

Gestion et financement des arts

Dans ce numéro : Quatre rapports sur les structures du secteur des arts se rapportant aux artistes, à la gestion et au financement des arts, y compris des comptes rendus sur la « prochaine génération » de pratiques artistiques, les nouveaux modèles organisationnels et la résilience du secteur des arts. Même si ces rapports citent certaines études, il s’agit davantage d’exposés de position plutôt que de rapports de recherche à proprement parler (contrairement à la plupart des ouvrages dont il est habituellement question dans Recherches sur les arts).

[*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



50 YEARS OF ONTARIO GOVERNMENT SUPPORT OF THE ARTS

50 ANS DE SOUTIEN DU GOUVERNEMENT DE L'ONTARIO AUX ARTS

Choreographing Our Future: Strategies for Supporting Next Generation Arts Practice

Metcalfe Foundation, November 2013

Author: Shannon Litzenberger

<http://metcalffoundation.com/publications-resources/view/choreographing-our-future/#.UoTaS-KruJo>

Based on the author's research and personal immersion "over the past three years in the complexities of arts support systems and their relationship to contemporary practice", this report argues that "we need to realign our arts policy mindset and funding practices to support a new generation of arts development in Canada. To do this will require collaborative action on the part of the arts community and its funders."

Furthermore, the author argues that "major shifts in arts practice are necessitating a reconsideration of even the most fundamental aspects of our arts funding model". The focus should be placed "on collaboration, new working models, sustainable financial practices, and the health of the individual artist".

The paper outlines three core abilities for artists: 1) creating and innovating; 2) relating and connecting; and 3) developing an effective arts enterprise. Related to these three themes, the author argues that: 1) the discipline-based funding model of the arts should be challenged; 2) there must be new opportunities for public engagement in the arts; and 3) emerging business strategies and structural models should be explored.

The "major systemic transformation" advocated in the report would involve:

1. Providing change capital ("a unique one-time investment to assist organizations in undertaking [a] systematic process of innovative organizational transformation").
2. Encouraging and rewarding sustainable financial practices, including "right-sizing", promoting reserves, rewarding surpluses, and better recognizing the nature of risk.
3. Supporting "organizational decline and legacy preservation".
4. Reorienting "capacity development programs to support diverse structural and administrative working models" (i.e., diverse types of organizations, partnerships, and collaborative groups).
5. Providing "new, more substantive means of support to individual artists at key career stages", including "periodic investments in the form of fellowships, awards, career accelerator grants, sabbaticals, or capacity development funds".
6. Prioritizing support for shared administrative platforms and new working models in the arts.

The author also recommends that additional research be undertaken in order to better understand "the nature of arts engagement or how people ascribe value to their experiences".

If the arts sector moves in the directions proposed with regard to arts engagement, the

author asserts that there should be “unprecedented opportunities for the arts sector to reassert its role as essential to the social fabric of the communities of which they are a part”.

Shared Platforms and Charitable Venture Organizations

A powerful possibility for a more resilient arts sector

Metcalfe Foundation, June 2013

Author: Jane Marsland

<http://metcalffoundation.com/publications-resources/view/shared-platforms-and-charitable-venture-organizations/#.UoTauuKruJo>

With explosive growth in the arts over the past two decades (demonstrated by a sharp increase in the number of organizations supported through operating funding from the Canada Council for the Arts), this report argues that “it is increasingly difficult to raise the resources required to support an ongoing organizational structure and keep it healthy”. Given this situation, the author proposes that shared administrative platforms, specifically charitable venture organizations, “could make a significant impact on improving the health of the arts sector”.

The report outlines how shared platforms work in the United States and in other not-for-profit sectors in Canada. The report highlights the key elements that might be included in a charitable venture organization (CVO) in the arts:

- All projects belong to the CVO. The CVO takes the project in-house. The project and CVO are not separate legal entities.
- The “CVO is liable for everything”.
- “Project personnel are employees of the CVO”, which might improve compensation and benefit coverage, thereby “increasing retention and minimizing burn-out” in small arts organizations.
- All project contributions belong to the CVO, which reports all revenues and expenditures.

Some of the key benefits of shared platforms include:

- “Ability to offer tax receipts for individual and foundation donations.”
- “Ability to provide arts entities with more effective technical assistance and administrative support.”
- “Participation in shared services such as insurance, office space, capacity building, fundraising assistance, publicity and others.”

The report examines the advantages, legal implications, practical issues, financial considerations, and potential impacts related to three different ways of bringing charitable venture organizations to the Canadian arts sector:

1. “Establish a Charitable Venture Organization specifically for arts organizations”.

2. “Utilize existing administrative platforms such as arts service organizations or arts management providers”.
3. “Existing arts organizations, in collaborative relationships, acting as shared platforms”.

The author recognizes that, in a complex system such as the arts sector, there is not “a simple formula to get it right”. She also argues that “it is now time to move from an exclusive focus on the health of the individual organization to include the health of the arts system. This will require a move away from hierarchical capacity (stand-alone organizations) to lateral capacity in relationships in order to develop networks of shared resources.”

The Art of Resilience, The Resilience of Art

McConnell Foundation, September 10, 2013

<http://www.mcconnellfoundation.ca/en/resources/report/the-art-of-resilience-the-resilience-of-art>

This paper, based on two discussion sessions in the summer of 2013 with a total of 36 participants, argues that culture must be included “as an essential fourth dimension of resilience and livability”, in addition to environmental, social, and economic dimensions.

The paper defines resilience as “the capacity of people and communities to creatively adapt, [to] face stresses cooperatively, to formulate just and effective responses, and, as needed, to moderate and/or reshape behaviour in order to maintain an effective social order”.

Increasing resilience requires complex and “co-creative” adaptation, involving contributions from people in many different walks of life as well as “multisectoral efforts to manage complex challenges”. Artists have an important role, sometimes as disruptive outsiders who can shake up the status quo.

Several principles are promoted in the paper as helping “the advance towards urban resilience and livability”:

- “Start with hospitality, inclusivity, diversity, and generosity.”
- “Embrace complexity.”
- “Acknowledge and respect both our own and others’ vulnerability.”
- “Recognize the importance of place and community.”
- “Encourage curiosity and flexibility and appreciate joy and delight.”
- “Work with an appreciation for history.”

The paper concludes that “the art of resilience could be restated as the art of learning to live together as though our future really mattered. Writers, musicians, filmmakers, architects, designers must engage us all, whether as audience, students, or collaborators, in co-creating a new narrative, a new narrative for humanity.”

Building a Resilient Sector

An Attempt to Debunk Myths around Innovation and Identify How Grantmakers Can Support Adaptive Change

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

Author: Richard Evans

<http://www.giarts.org/article/building-resilient-sector>

Based on his consulting experience with many American arts organizations, the author of this opinion piece outlines myths and realities about innovation in not-for-profit arts organizations. For the author, “innovation is a newly emerging, organization-wide discipline, the most far-reaching new set of capacities arts organizations can learn, and the most powerful new discipline to enter our field since the advent of strategic planning in the 1970s”.

The 10 myths and realities are:

- Myth #1: “Innovation is a grantmaking fad and only relevant for some organizations.”
- Reality: “To innovate means to develop creative ideas into feasible strategies that organizations can actually implement.”

- Myth #2: “Innovation is primarily about sexy new products.”
- Reality: “Innovation is first and foremost a process, a way of creating the conditions for emergent behavior, for ‘next practices’ to be realized.”

- Myth #3: “Innovation means adding a new engagement program, or whatever.”
- Reality: “A stronger focus on resilience is what is really needed... Letting go is at the core of innovation.”

- Myth #4: Organizations can innovate using their current structures and staffing.
- Reality: “Unless you change the way your organization is structured, and the way you work, you are unlikely to be able to sustain significantly different relationships outside the organization.”

- Myth #5: “Worthwhile innovations will take off in the field through replicating specific new programs or products.”
- Reality: “Solutions are developing locally, in forms that are uniquely attuned to community needs and organizational conditions.” Rather than “fail-safe design”, we should aim for “safe-fail experimentation”.

- Myth #6: “New money alone will deliver innovation.”
- Reality: “What is required for adaptive change is a carefully structured framework that blends process facilitation with phased financial investment.” Currently, adaptive change in the arts is slow, with many innovations condemned to be “dwarphans”: dwarfish in size and orphaned from the organizational mainstream.

- Myth #7: Organizations can innovate if they focus on best practices and make use of some technical assistance.
- Reality: In complex situations (like the challenges of innovation in an arts organization), the “most useful response is to create the conditions for next practices to emerge. This means probing, questioning, and experimenting to find the way forward.”

- Myth #8: “Conflicts around vision, goals, and direction should be minimized.”
- Reality: “Productively managing sustained conflict is at the core of adaptive work.” However, “the capacities relating to conflict management typically rate among the least developed in arts organizations”.

- Myth #9: Organizations can innovate by gathering their “usual suspects” to do some brainstorming.
- Reality: A non-traditional team composed of staff, artists, trustees, and a number of outsiders “offers a mix of divergent perspectives that holds the greatest hope for effectively perturbing the organizational culture so that ... genuinely new pathways to the future begin to appear”.

- Myth #10: Organizations are too fragile, and there is too much at stake for them to take such risks.
- Reality: Innovation should be considered a core competency that should form part of an arts organization’s strengths. Innovation can be expressed through “small experiments with radical intent”. Substantial organizational flexibility is required “to generate a more adaptive organizational culture”.

The author outlines three phases of innovation: 1) project design, research, and initial small experiments; 2) subjecting a limited number of promising strategies to repeated prototyping; and 3) scaling up of an emerging practice. The third phase is when the largest financial investment is required.

The author cites a Kellogg Foundation report on *Intentional Innovation* (<http://www.wkkf.org/resource-directory/resource/2008/09/intentional-innovation-full-report>) that concluded that “every non-profit should make innovation part of its core competencies”. For many organizations, innovation will require a shift in values and identity. In the case of grantmakers, the author argues that new strategies must be found for the new context of adaptation and innovation.

Gestion et financement des arts

Chorégrapheur notre futur : stratégies pour soutenir les pratiques artistiques

(Choreographing Our Future: Strategies for Supporting Next Generation Arts Practice)

Metcalf Foundation, novembre 2013

Auteure : Shannon Litzenberger

<http://metcalfoundation.com/publications-resources/view/choreographing-our-future/#.UoTaS-KruJo>

Basé sur une recherche de l'auteure et son immersion « au cours des trois dernières années dans les complexités des systèmes de soutien des arts et leurs relations aux pratiques contemporaines », ce rapport avance que « nous devons réaligner la mentalité de nos politiques sur les arts ainsi que nos pratiques de financement afin de soutenir une nouvelle génération de développement des arts au Canada. Pour y arriver, il faudra que les milieux des arts et les bailleurs de fonds se concertent. »

De plus, l'auteure avance que « des changements importants dans les pratiques artistiques nous obligent à reconsidérer les aspects les plus fondamentaux du modèle de financement des arts ». L'accent doit être mis « sur la collaboration, les nouveaux modèles de fonctionnement, les pratiques de financement soutenables et la santé des artistes individuels ».

Le mémoire énumère trois compétences de base pour les artistes : 1) créer et innover; 2) établir des liaisons et des connexions; et 3) développer une entreprise artistique efficace. En rapport à ces trois thèmes, l'auteur avance que : 1) il faut contester le modèle de financement des arts fondé sur les disciplines; 2) le public doit avoir plus de possibilités de s'engager envers les arts; et 3) il faut explorer les nouvelles stratégies d'affaires et les modèles structurels émergents.

La « principale transformation systémique » préconisée par le rapport comprend :

1. Fournir un capital pour le changement (« un seul investissement unique pour aider les organismes à entreprendre un processus systématique de transformation innovatrice de leur organisation »).
2. Encourager et récompenser les pratiques financières soutenables, y compris le « rajustement de la taille », l'encouragement des réserves, les récompenses pour les excédents et une meilleure reconnaissance de la nature des risques.
3. Soutenir le « déclin des organismes et la conservation de leur patrimoine artistique ».
4. Réorienter « les programmes de développement des capacités pour soutenir divers modèles opérationnels structurels et administratifs » (en diversifiant les types d'organismes, de partenariats et de groupes collaboratifs).

5. Fournir de « nouveaux moyens importants de soutien aux artistes individuels à des étapes cruciales de leur carrière », y compris des « investissements périodiques sous forme de bourses, de prix, de subventions accélératrices, de congés sabbatiques ou de fonds pour le développement des capacités ».
6. Accorder la priorité au soutien des plateformes administratives partagées et de nouveaux modèles fonctionnels dans les arts.

L'auteure recommande également que des études soient entreprises afin de mieux comprendre « la nature de l'engagement envers les arts ainsi que la façon dont les gens attribuent de la valeur à leurs expériences ».

Si le secteur des arts s'oriente dans la direction proposée pour l'engagement envers les arts, l'auteure estime qu'il devrait y avoir « des possibilités sans précédent pour le secteur des arts de réaffirmer son rôle essentiel dans la toile sociale des collectivités dont il est un élément ».

Plateformes partagées et pépinières de bienfaisance

Une puissante possibilité d'accroître la résilience du secteur des arts

(Shared Platforms and Charitable Venture Organizations –A powerful possibility for a more resilient arts sector)

Metcalf Foundation, juin 2013

Auteure : Jane Marsland

<http://metcalffoundation.com/publications-resources/view/shared-platforms-and-charitable-venture-organizations/#.UoTauuKruJo>

Suite à la forte croissance des arts au cours des deux dernières décennies (comme en témoigne l'augmentation rapide du nombre d'organismes soutenus par les subventions de fonctionnement du Conseil des arts du Canada), ce rapport fait valoir qu'« il est de plus en plus difficile de rassembler les ressources nécessaires au soutien d'une structure organisationnelle permanente et de sa bonne santé ». Compte tenu de cet état de fait, l'auteure propose que des plateformes administratives partagées, plus précisément des pépinières de bienfaisance, « pourraient avoir un impact significatif sur l'amélioration de la santé du secteur des arts ».

Le rapport décrit le fonctionnement des plateformes partagées aux États-Unis ainsi que dans des secteurs sans but lucratif au Canada. Le rapport souligne les éléments clés qui pourraient figurer dans une pépinière de bienfaisance pour les arts :

- Tous les projets appartiennent à la pépinière. Le projet est réalisé à l'intérieur de la pépinière. Le projet et la pépinière ne sont pas des entités légales distinctes.
- La « pépinière est responsable de tout ».
- « Le personnel du projet est employé par la pépinière », ce qui pourrait améliorer la rémunération et les avantages sociaux, « augmentant ainsi la rétention et minimisant l'épuisement » dans les petits organismes artistiques.
- Toutes les contributions du projet appartiennent à la pépinière, qui déclare tous les revenus et toutes les dépenses.

Certains des principaux avantages des plateformes partagées comprennent :

- « La capacité d’offrir des reçus aux fins de l’impôt pour les dons de particuliers et de fondations. »
- « La capacité de fournir aux entités artistiques une assistance technique et un soutien administratif plus efficace. »
- « La participation à des services partagés comme l’assurance, des bureaux, la création de capacités, une aide pour la collecte de fonds, la publicité, etc.. »

Le rapport examine les avantages, les conséquences juridiques, les questions pratiques, les considérations financières et les impacts potentiels de trois différents moyens d’ajouter des pépinières de bienfaisance au secteur des arts du Canada :

1. « Établir une pépinière de bienfaisance expressément pour les organismes artistiques ».
2. « Utiliser des plateformes administratives existantes comme des organismes de services aux arts ou des fournisseurs de gestion des arts ».
3. « Utiliser les organismes artistiques existants, dans des relations collaboratives, qui agissent en tant que plateformes partagées. »

L’auteure reconnaît que dans un système complexe comme le secteur des arts, il n’y a pas « une seule formule pour bien réussir ». Elle avance également que « le moment est venu de passer d’une concentration exclusive sur la santé de l’organisation individuelle afin d’inclure la santé du système des arts. Ceci exigera un abandon des capacités hiérarchiques (des organismes autonomes) au profit des capacités latérales comme établir des relations afin de développer des réseaux de ressources partagées. »

L’art de la résilience, la résilience de l’art

Fondation McConnell, 10 septembre 2013

<http://www.mcconnellfoundation.ca/fr/resources/report/the-art-of-resilience-the-resilience-of-art>

Ce mémoire, basé sur deux séances de discussion à l’été de 2013 avec un total de 36 participants, maintient que la culture doit être comprise « comme la quatrième dimension essentielle de la résilience et la qualité de vie », en plus des dimensions écologiques, sociales et économiques.

Le document définit la résilience comme « la capacité des individus et des collectivités à trouver des solutions d’adaptation créatrices, à faire front commun face aux sources de stress, à formuler des réponses justes et efficaces et, au besoin, à modérer et/ou modifier leur comportement afin de maintenir un ordre social efficace ».

Augmenter la résilience exige des adaptations complexes de « cocréation », comprenant des contributions de personnes de nombreux milieux différents et « la gestion des défis complexes [qui] implique une participation multisectorielle ». Les artistes ont un rôle

important à jouer, parfois en tant que marginaux perturbateurs qui viennent bousculer l'ordre établi.

Le mémoire préconise plusieurs principes qui peuvent aider à « l'amélioration générale de la résilience et de la qualité de vie urbaines » :

- « Commencer par l'hospitalité, l'inclusion, la diversité et la générosité. »
- « S'ouvrir à la complexité. »
- « Reconnaître et respecter sa vulnérabilité et celle des autres. »
- « Reconnaître l'importance du lieu et de la collectivité. »
- « Privilégier la curiosité et la souplesse et apprécier la joie et l'émerveillement. »
- « Œuvrer en tenant compte des leçons de l'histoire. »

Le document conclut que « l'art de la résilience pourrait être redéfini ainsi : l'apprentissage de la vie collective comme si notre avenir en dépendait. Les écrivains, les musiciens, les cinéastes, les architectes et les concepteurs doivent nous engager tous tant que nous sommes — à titre de membres du public, d'étudiants ou de collaborateurs — dans la cocreation d'une nouvelle histoire, d'une histoire nouvelle pour l'humanité. »

Bâtir un secteur résilient

Une tentative de démythifier l'innovation et de déterminer comment les donneurs de subventions peuvent soutenir un changement adaptatif

(Building a Resilient Sector – An Attempt to Debunk Myths around Innovation and Identify How Grantmakers Can Support Adaptive Change)

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

Auteur : Richard Evans

<http://www.giarts.org/article/building-resilient-sector>

Basé sur son expérience de consultation auprès de nombreux organismes artistiques américains, l'auteur de cet article d'opinion énumère les mythes et les réalités entourant l'innovation dans les organismes artistiques sans but lucratif. Richard Evans estime que « l'innovation est une nouvelle discipline émergente à tous les paliers d'une organisation, le nouvel ensemble de capacités le plus ambitieux que les organismes artistiques peuvent acquérir, et la nouvelle discipline la plus énergique à être apparue dans notre domaine depuis l'apparition de la planification stratégique au cours des années 70. »

L'auteur décrit 10 mythes et réalités :

- Mythe n° 1 : « L'innovation est une mode pour obtenir des subventions qui n'intéressent que quelques organismes. »
- Réalité : « Innover, c'est transformer des idées créatives en stratégies réalisables que les organismes peuvent réellement mettre en œuvre. »

- Mythe n° 2 : « L'innovation, c'est surtout une question de nouveaux produits accrocheurs. »
- Réalité : « L'innovation est d'abord et avant tout un processus, une façon de créer les conditions permettant de réaliser les nouveaux comportements et les ' prochaines pratiques'. »

- Mythe n° 3 : « Innover, ça veut dire ajouter un nouveau programme d'engagement, ou un truc comme ça. »
- Réalité : « Ce qu'il faut réellement, c'est de concentrer davantage sur la résilience... La volonté d'abandonner le passé est au cœur de l'innovation. »

- Mythe n° 4 : Les organismes peuvent innover en utilisant leurs structures et personnels existants.
- Réalité : « Si l'on ne modifie pas la façon dont un organisme est structuré et sa façon de travailler, il est peu probable que l'on puisse soutenir des relations significativement différentes à l'extérieur de l'organisme. »

- Mythe n° 5 : « Des innovations utiles s'implanteront sur le terrain en reproduisant de nouveaux programmes ou produits spécifiques. »
- Réalité : « Les solutions sont développées localement, dans des formes adaptées aux besoins particuliers des collectivités et aux conditions des organismes. » Plutôt qu'une « conception unique à toute épreuve », il faut viser une « expérimentation à toute épreuve ».

- Mythe n° 6 : « Il faut un nouveau financement pour innover. »
- Réalité : « Ce qu'il faut pour le changement adaptatif est un cadre soigneusement structuré qui réunit la facilitation du processus et des investissements financiers progressifs. » Actuellement, le changement adaptatif dans les arts est lent, de nombreuses innovations étant condamnées à être des « norphelins » : des initiatives naines orphelines, coupées des activités principales de l'organisation. »

- Mythe n° 7 : Les organismes peuvent innover si elles misent sur les meilleures pratiques et si elles font appel à une assistance technique.
- Réalité : Dans les situations complexes (comme les défis de l'innovation dans un organisme artistique), la « réaction la plus utile est de créer les conditions pour permettre l'émergence des prochaines pratiques. Cela veut dire sonder, questionner et expérimenter pour trouver comment aller de l'avant. »

- Mythe n° 8 : « Il faut minimiser les conflits autour de la vision, des objectifs et de la direction. »
- Réalité : « Gérer productivement un conflit soutenu va au cœur du travail adaptatif. » Toutefois, « les capacités relatives à la gestion des conflits sont habituellement parmi les moins développées dans les organismes artistiques ».

- Mythe n° 9 : Les organismes peuvent innover en réunissant leurs « conseillers habituels » pour faire un peu de remue-méninges.
- Réalité : Une équipe non traditionnelle composée du personnel, des artistes, des administrateurs et de plusieurs gens de l'extérieur « proposent un mélange de points de vue divergents qui constitue le meilleur espoir de perturber réellement la culture organisationnelle de telle sorte que ... de véritables nouvelles voies vers l'avenir puissent commencer à surgir ».
- Mythe n° 10 : Les organisations sont trop fragiles, et ils ont trop à perdre pour prendre de tels risques.
- Réalité : Il faut considérer l'innovation comme une compétence de base qui doit faire partie des atouts d'un organisme artistique. L'innovation peut être exprimée par « de petites expériences avec des intentions radicales ». Une souplesse organisationnelle importante est nécessaire « pour générer une culture organisationnelle plus adaptative ».

L'auteur décrit trois phases de l'innovation : 1) la conception de projets, la recherche et de petites expériences initiales; 2) soumettre un nombre limité de stratégies prometteuses à des essais répétés; et 3) une augmentation graduelle d'une pratique émergente. C'est à cette troisième phase qu'il faut l'investissement financier le plus important.

L'auteur cite un rapport de la Kellogg Foundation, *Intentional Innovation* (<http://www.wkkf.org/resource-directory/resource/2008/09/intentional-innovation-full-report>), qui a conclu que « chaque organisme sans but lucratif doit faire de l'innovation une de ses compétences de base ». Pour de nombreux organismes, l'innovation exigera une évolution des valeurs et de l'identité. L'auteur estime que les organismes subventionneurs doivent trouver de nouvelles stratégies dans ce nouveau contexte d'adaptation et d'innovation.