
FICAAC RAPPORT D'ART N° 27

Les grandes organisations d'arts du spectacle: un examen des problèmes se posant aux organismes de financement

JUIN 2009

Rédigé par Jackie Bailey, Christopher Madden et Catherine Brown-Watt

Traduit par Joel Dehe (Mai 2010)

www.ifacca.org

A propos des auteurs :

Jackie Bailey est analyste de recherche au Conseil des arts d'Australie.

Christopher Madden est actuellement analyste de recherche au Conseil des arts d'Australie. De 2001 à 2008, il était analyste de recherche à la FICAAC.

Dr Catherine Brown-Watt, PSM, est consultante. De 2008 à 2008, elle était directrice exécutive du Comité des grandes organisations d'arts du spectacle au Conseil des arts d'Australie.

ISSN : 1832-3332

Le programme D'Art vise à consolider et maximiser l'expertise des conseils des arts et des ministères de la culture du monde. Pour plus amples informations, visitez www.ifacca.org

Note concernant la responsabilité : Le présent rapport a été établi par Jackie Bailey, Christopher Madden, Catherine Brown-Watt et la FICAAC. Les répondants mentionnés dans le présent rapport, ainsi que le conseil d'administration et les membres de la FICAAC, ne peuvent être tenus responsables d'aucune erreur, omission ou opinion contenues dans ce rapport.

La FICAAC aimerait entrer en contact avec toute personne ayant cité le présent rapport.



Le présent rapport est sous licence Creative Commons Attribution 2.5 :
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/>

Vous êtes libre de reproduire, de distribuer ou de communiquer ce rapport au public selon les conditions suivantes : vous devez citer le nom de l'auteur original ; vous n'avez pas le droit d'utiliser cette œuvre à des fins commerciales ; et vous n'avez pas le droit de modifier, de transformer ou d'adapter ce rapport.

Référence suggérée pour ce rapport : Bailey, J, Madden, C et Brown-Watt, C, 2009, « Les grandes organisations d'arts du spectacle : un examen des problèmes se posant aux organismes de financement », *Sujets D'Art relatifs à la politique artistique*, N° 27, Fédération internationale de conseils des arts et agences culturelles, Sydney, www.ifacca.org/topic/support-for-major-performing-arts-organisations

Les grandes organisations d'arts du spectacle: un examen des problèmes se posant aux organismes de financement

RÉSUMÉ

Depuis le début des années 1990, les gouvernements témoignent d'un intérêt croissant à l'égard des grandes organisations d'arts du spectacle. A l'origine, cela portait essentiellement sur l'amélioration de leur stabilité et viabilité financières, mais, plus récemment, cet intérêt s'est élargi pour englober les questions artistiques et d'accès et la gestion des rapports entre les organismes publics de subvention et ces organisations.

Toutefois, malgré l'intérêt croissant et l'attention grandissante portés par les gouvernements à l'égard du secteur des arts du spectacle, il existait peu de données comparatives au plan international sur les grandes organisations d'arts du spectacle, et pratiquement aucune documentation sur les rapports entre les organismes publics de subvention et ces organisations – la diversité des mécanismes de soutien, les aspirations et les conditions d'évaluation.

Cet état de choses a incité la FICAAC et le Conseil des arts d'Australie à entreprendre un important projet de recherche internationale, de 2006 à 2008, pour explorer les questions relatives au soutien public apporté aux grandes organisations d'arts du spectacle.

Ce projet était constitué de trois éléments : deux questionnaires destinés aux membres de la FICAAC pour recueillir des informations sur leurs grandes organisations d'arts du spectacle et les rapports qu'ils entretiennent avec celles-ci en matière de financement ; et un mini-sommet sur le soutien public apporté au secteur. Le mini-sommet a communiqué des informations sur les enjeux confrontant les gouvernements et leurs grandes organisations d'arts du spectacle, et a recensé les façons d'aborder ces enjeux et de renforcer le partenariat des pouvoirs publics avec le secteur en matière de financement.

Le projet a bénéficié de contributions couvrant une vaste zone géographique. Un total de 71 personnes de 28 pays différents (situés en Afrique, en Asie, en Océanie, dans les Amériques et en Europe – y compris tout le Royaume-Uni) ont contribué des données et/ou participé au mini-sommet.

L'analyse des réponses aux questionnaires a présenté des informations précises sur la nature des organisations que les répondants considéraient être des grandes organisations d'arts du spectacle. Elles sont généralement de grande taille, ont des rotations élevées de personnel, sont coûteuses à administrer et ont une importance artistique, national ou historique. Elles sont concernées par les formes d'expression artistique de la danse, de la musique, de l'opéra et du théâtre, les ensembles de musique et les troupes de théâtre étant prépondérants, et sont implantées presque exclusivement dans les grandes villes (dont la population dépasse un million d'habitants), mais pas uniquement dans les capitales. Les grandes organisations d'arts du spectacle des pays qui ont participé à ce projet comprennent certaines des compagnies artistiques les plus notables du monde, et tous les participants considèrent que leurs grandes organisations d'arts du spectacle jouent un rôle fondamental constant dans la vie culturelle de leurs pays.

Les questionnaires ont également révélé que la majorité des pays répondants subventionnaient au moins certaines de leurs grandes organisations d'arts du spectacle par le biais de leur organisme national de soutien aux arts, et que ces organisations recevaient souvent la part du lion du financement public accordé aux arts du spectacle.

Pratiquement tous les pays qui ont participé au projet s'attendaient à ce que leurs grandes organisations d'arts du spectacle atteignent des niveaux de qualité plus élevés que ceux des

autres organisations d'arts du spectacle bénéficiant de subventions. Les rôles les plus importants mentionnés pour les grandes organisations d'arts du spectacle étaient d'établir les niveaux de qualité artistique pour le secteur des arts du spectacle du pays et de représenter le pays sur la scène internationale.

Ce projet a montré que les pays différaient dans leur manière de subventionner et de superviser leurs grandes organisations d'arts du spectacle, mais que, en dépit de cela, les grandes organisations d'arts du spectacle et leurs gouvernements étaient confrontés à des problèmes communs, tels que : les modèles d'interaction entre les grandes organisations d'arts du spectacle et le secteur dans son ensemble ; l'accès au soutien philanthropique ; les effets de la technologie numérique sur le secteur ; la direction et la gouvernance des organisations ; et l'évaluation de la qualité artistique. Le mini-sommet a mis en évidence qu'il serait avantageux de continuer d'échanger des informations sur ces questions.

Les grandes organisations d'arts du spectacle : un examen des problèmes se posant aux organismes de financement

INTRODUCTION

Depuis le début des années 1990, il y a de la part des gouvernements un intérêt croissant à l'égard des grandes organisations d'arts du spectacle. Cet intérêt a été initialement motivé par la question de la stabilité et de la viabilité financières de ces troupes ou compagnies artistiques. Des enquêtes et des initiatives ont été entreprises par des gouvernements et des fondations philanthropiques au Royaume-Uni, en Amérique du Nord, en Australie et en Nouvelle-Zélande pour identifier les problèmes de fond et créer et mettre en œuvre des programmes pour stabiliser ces compagnies (voir annexe 5). Ces activités ont engendré un intérêt plus vaste pour le secteur et, récemment, le centre des préoccupations s'est élargi pour inclure les questions artistiques et d'accès.

Les faits rapportés plus haut ont incité la FICAAC et le Conseil des arts d'Australie à entreprendre un important projet de recherche internationale, de 2006 à 2008, pour explorer les questions relatives au soutien public apporté aux grandes organisations d'arts du spectacle. Le projet consistait en trois éléments distincts :

- la 27^e question D'Art de la FICAAC, posée conjointement par la FICAAC et le Comité des grandes organisations d'arts du spectacle du Conseil des arts d'Australie en 2006 ;
- une enquête plus détaillée réalisée en 2007 auprès des membres de la FICAAC sur leurs grandes organisations d'arts du spectacle et les mécanismes du soutien public apporté à ce secteur ; et
- un mini-sommet, organisé par la FICAAC et le Conseil des Arts d'Australie à Adélaïde, en Australie, en février 2008, sur le soutien aux grandes organisations d'arts du spectacle.

La question D'Art en août 2006 visait à trouver des membres clés du personnel dans des conseils des arts et des ministères de la culture chargés de politiques, programmes et initiatives de soutien aux grandes organisations d'arts du spectacle, et d'engager un programme de recherche qui servirait de base à un mini-sommet en Australie en 2008 sur le soutien aux grandes organisations d'arts du spectacle. Des organismes de 15 pays ont répondu à la question et un rapport préliminaire D'Art, diffusé en juin 2007, a fait la synthèse des données rassemblées – examinant les paramètres utilisés pour définir les grandes organisations d'arts du spectacle et les grands enjeux identifiés pour ces organisations. Le rapport est reproduit en annexe 1.

L'enquête plus détaillée, distribuée aux membres de la FICAAC en septembre 2007, visait à donner un aperçu des grandes organisations arts du spectacle à travers le monde et des mécanismes de soutien public à ce secteur artistique. Des réponses ont été reçues de 13 pays (voir annexe 2.1).

Le mini-sommet d'Adélaïde, qui s'est tenu du 26 au 29 février 2008, portait sur le soutien apporté aux grandes organisations d'arts du spectacle et sur les problèmes confrontant le secteur. Trente délégués venant de quinze pays y ont participé (voir annexe 3). Les discussions étaient fondées sur les données rassemblées dans le cadre de la question D'Art et de l'enquête et sur des propositions faites par les intervenants, qui comprenaient Carrillo Gantner, président du Victorian Arts Centre Trust, Robyn Archer, chanteuse et défenseuse des arts, Peter Steidl, directeur de Strategy Lab, JWT et Louise Walsh, directrice de Artsupport Australia. Un compte rendu du mini-sommet a été distribué aux membres de la

FICAAC en avril 2008. Vous trouverez les questions discutées lors du mini-sommet sur www.ifacca.org/ifacca_events/support-major-performing-arts-organisations.

Le présent rapport rassemble les trois éléments du projet de recherche sur le secteur des grandes organisations d'arts du spectacle : la question D'Art de 2006, l'enquête de 2007 et le mini-sommet de 2008. Il fait la synthèse et donne un aperçu des grands enjeux et des dilemmes qui ont été recensés dans l'enquête et dans les discussions du mini-sommet. Le présent rapport a été rédigé par Jackie Bailey, avec l'assistance de Christopher Madden et une synthèse et une analyse supplémentaires de Dr Catherine Brown-Watt, PSM.

Contenu du rapport :

1. Analyse des données recueillies : Le corps du texte présente une synthèse analytique des grands enjeux et des données recueillies dans le cadre du projet, y compris les discussions du mini-sommet. Les sujets vont du théorique au technique, y compris les définitions du secteur, les interdépendances et les dynamiques dans « l'écologie » du secteur, les influences de la technologie numérique et des tendances philanthropiques, la direction et la gouvernance, et l'évaluation de la qualité artistique.

2. Informations détaillées et analyses des réponses obtenues dans le cadre des deux éléments de recherche du projet :

27^e question D'Art : Le rapport préliminaire diffusé en juin 2007 présente un schéma d'approche pour définir les « grandes » organisations d'arts du spectacle, et énonce les grands enjeux confrontant le secteur identifiés par les répondants à la question D'art (annexe 1).

Enquête détaillée donnant un aperçu international : L'annexe 2 présente un condensé et une analyse des réponses au questionnaire distribué en septembre 2007. Le condensé fournit des informations provenant de 13 pays sur le secteur local des grandes organisations d'arts du spectacle et sur le rôle qu'y jouent les pouvoirs publics.

3. Contributeurs : Les contributions au projet de recherche émanaient d'un peu partout dans le monde, provenant de membres de la FICAAC vivant en Afrique, en Asie, en Europe (y compris le Royaume-Uni), en Amérique du Nord, du Sud et centrale et en Océanie. En tout, 71 personnes de 28 pays différents ont contribué d'une façon ou d'une autre au projet. Ces contributeurs figurent aux annexes 1.1, 2.1 et 3, et un récapitulatif des pays représentés se trouve à l'annexe 4.

Une liste des ouvrages de référence mentionnés dans le présent rapport se trouve à l'annexe 5. Néanmoins, la plupart de ces sources d'information, ainsi que le présent rapport, sont accessibles en ligne à partir de la page « topic » du site Web de la FICAAC, qui est mise à jour à mesure que de nouvelles publications, informations et manifestations sur le sujet deviennent disponibles. Vous trouverez cette page à www.ifacca.org/topic/support-for-major-performing-arts-organisations/. Comme toujours, nous serons heureux de recevoir tout commentaire ou complément d'information concernant ce rapport à info@ifacca.org.

ANALYSE DES DONNÉES RECUEILLIES

Cette section présente une synthèse analytique des grands enjeux recensés au cours du projet de recherche, y compris des discussions du mini-sommet d'Adélaïde en février 2008. Le projet a montré que la majorité des gouvernements des 28 pays participants subventionnent au moins certaines de leurs grandes organisations d'arts du spectacle par le biais de leur organisme national de soutien aux arts. Cependant, il a aussi mis en évidence les différences qui existent dans ce domaine entre les pays et la variété des voies d'approche et des modèles utilisés pour la mise en œuvre du soutien apporté par les pouvoirs publics. L'analyse présentée ici porte sur certains des grands enjeux qui ont été identifiés dans le cadre du projet.

Qu'est-ce que le « secteur des grandes organisations d'arts du spectacle » ?

L'expression « grandes organisations d'arts du spectacle » utilisée dans le présent rapport vient d'Australie, où elle sert à désigner un groupe de 28 organisations d'arts du spectacle qui remplissent certains rôles déterminants : elles sont des organisations porte-drapeau pour la nation ; elles sont des organisations porte-drapeau pour l'Etat dans lequel elles sont implantées ; ce sont des compagnies avec un répertoire spécialisé ; elles représentent l'Australie dans le monde. Ces compagnies reçoivent des subventions sur une base continue¹ et le gouvernement fédéral australien et les gouvernements des différents Etats ont structuré leurs programmes de financement en fonction de la catégorie à laquelle appartient une compagnie.

Toutefois, comme l'indiquent les définitions données à l'annexe 1 du rapport préliminaire D'Art, les pays n'utilisent pas les mêmes critères pour définir le groupe de leurs organisations d'arts du spectacle qui occupe une place importante ou spéciale dans la société – taille, types de produits, facteurs institutionnels et considérations historiques.

A des fins de simplification, ce document de travail adopte la terminologie australienne de « grandes » organisations d'arts du spectacle (GOAS) pour représenter les différentes définitions. Une « grande » organisation d'arts du spectacle peut tout simplement désigner une compagnie jouant un rôle vital dans l'écologie des arts de la nation ou pour l'identité nationale.

Le produit principal des GOAS est le spectacle vivant.

Les dépenses principales des GOAS sont :

- les interprètes, y compris les interprètes invités
- les coûts de production (artistes créateurs, décors, costumes, répétitions, équipe technique)
- coût du site où a lieu le spectacle
- marketing
- administration/infrastructure
- développement et innovation de la forme d'expression artistique
- formation des artistes
- programmes d'éducation et d'accès public

Les recettes proviennent principalement :

- du revenu des représentations : billets, droits de représentation (y compris les tournées), locations des productions
- des subventions du gouvernement
- du secteur privé : parrainage, philanthropie

¹ www.australiacouncil.gov.au/about_us/artform_boards/major_performing_arts_board

- du subventionnement croisé : marchandises, contrats d'enregistrement, distribution, radiodiffusion.

Niveaux de financement des grandes organisations d'arts du spectacle

Les GOAS sont généralement de grande taille, ont des rotations élevées de personnel, sont coûteuses à administrer et ont une importance artistique, national ou historique. Aussi reçoivent-elles souvent une grande partie des fonds publics de soutien aux arts. Dans 8 des 11 pays qui ont fourni des informations à ce sujet lors de l'enquête de 2007, les GOAS recevaient la majorité des fonds publics destinés aux secteurs des arts du spectacle (voir annexe 7, tableau 4). En Australie, les GOAS reçoivent environ la moitié des fonds destinés à toutes les formes d'expression artistique administrées par le Conseil des arts d'Australie, l'organisme national de soutien public aux arts.

Difficultés rencontrées par les gouvernements dans le financement des grandes organisations d'arts du spectacle

Etant donné leur statut et leur valeur perçue, certaines GOAS assument que le financement public leur est acquis de façon incontestable. Les difficultés auxquelles les organismes de soutien aux arts doivent alors faire face sont la gestion des rapports de financement avec les compagnies subventionnées et la gestion des attentes du public en ce qui concerne leur rôle au sein de l'écologie des arts. Les questions qui se posent sont, notamment :

- De quels moyens les organismes de financement disposent-ils pour encourager les compagnies artistiques à améliorer leur accessibilité ou leur pertinence en ce qui concerne le grand public, ou leur valeur artistique, leur innovation ou leur dynamisme ?
- Vu le niveau non négligeable de financement public reçu par les GOAS, comment les organismes de financement mesurent-ils et garantissent-ils la « valeur » ?
- Comment les organismes de financement aident-ils des petites compagnies à se développer en « grandes » organisations d'arts du spectacle ?
- Comment les organismes de financement aident-ils une grande compagnie à faire la transition vers une compagnie de plus petite taille, si cela s'avère approprié ?

Les participants au mini-sommet de février 2008 ont recensé un certain nombre de questions connexes dignes d'intérêt et plus circonstanciées, notamment :

- L'« exercice d'équilibriste » que les organismes publics doivent accomplir pour garantir que les GOAS préservent les « canons » traditionnels tout en permettant la création d'œuvres nouvelles et novatrices. (La nature du répertoire présenté par une compagnie d'arts du spectacle influence sa dynamique financière, les œuvres nouvelles et moins connues attirant généralement un plus petit public. Le choix du répertoire est donc inextricablement lié à la difficulté d'équilibrer les recettes et les dépenses – souvent dénommée « le défi du modèle de répertoire ».)
- Les modèles d'interaction entre les grandes organisations d'arts du spectacle et les organisations de moins grande taille procurant des avantages communs
- L'influence potentielle de la technologie numérique sur les organisations artistiques, y compris les GOAS, et les publics
- Le développement de la philanthropie individuelle et les façons dont les organismes de financement des arts peuvent aider à diriger les fonds vers les arts
- La direction et la gouvernance, et les compétences requises des directeurs et administrateurs des organisations artistiques, surtout des GOAS
- L'évaluation de la qualité artistique et l'assistance apportée aux organisations pour s'auto-évaluer

Les sections qui suivent examinent ces questions de manière plus approfondie.

L' « exercice d'équilibriste » : préserver les canons traditionnels tout en encourageant les œuvres nouvelles et novatrices

Les grandes organisations d'arts du spectacle couvrent tout un éventail d'expression artistique : danse, opéra, théâtre et musique. Elles comprennent généralement les compagnies artistiques les plus importantes et les plus traditionnelles d'une nation, telles que des orchestres, des opéras et des compagnies de ballet. Ces organisations sont confrontées à des difficultés de taille pour ce qui est de trouver un équilibre entre l'héritage culturel et les nouvelles œuvres, comme on peut le voir dans un article publié en octobre 2007 dans un quotidien de Sydney qui accuse les orchestres symphoniques australiens de ne pas interpréter d'œuvres originales et de n'être que des « cover bands » démesurés et très chers².

C'est pourquoi de nombreux organismes de financement veillent à concilier la représentation d'œuvres traditionnelles et le développement et la représentation d'œuvres inédites de compositeurs, chorégraphes et dramaturges vivants pour les GOAS de leur nation. Ils demandent aux GOAS de rendre compte du nombre d'œuvres nouvelles qu'elles présentent et/ou du nombre d'artistes nouveaux ou émergents qu'elles utilisent. Toutefois, il reste la question de déterminer le nombre approprié de ces œuvres nouvelles et artistes émergents.

Dans la plupart des cas, ce sera la vue d'ensemble de l'organisme de financement qui fournira une réponse à cette question. Les organismes de financement peuvent déterminer si le secteur des GOAS dans son ensemble représente un bon équilibre entre les œuvres traditionnelles et les œuvres nouvelles. De plus, ils peuvent vérifier si le secteur des GOAS apporte sa propre contribution d'œuvres traditionnelles et nouvelles au secteur des arts du spectacle dans son ensemble. Au niveau individuel, les organismes de financement peuvent examiner si chaque organisation fait ce qu'il faut pour maintenir le dynamisme de son programme artistique, motiver ses exécutants et préserver ou augmenter la fréquentation du public.

Modèles d'interaction entre les petites et les grandes organisations

Les GOAS peuvent être considérées comme une partie de « l'écologie » des arts du spectacle, à l'intérieur de chaque pays et sur le plan international. Une bonne écologie des arts du spectacle comprendra des compagnies, grandes et petites, et des individus dynamiques tenant des rôles différents dans les diverses formes d'expression artistique et répondant aux besoins des différents publics. Souvent, les GOAS peuvent tirer profit des interactions avec les petites compagnies, et vice versa. Dans de nombreux pays, les compagnies artistiques de petite taille font preuve de plus de flexibilité pour ce qui est d'expérimenter et d'innover, et elles engendrent beaucoup d'œuvres nouvelles dans le secteur des arts du spectacle. Les partenariats entre des GOAS et des compagnies plus petites peuvent donner à ces premières accès à des œuvres inédites et des artistes novateurs. Les deux catégories d'organisation y trouvent leur compte – elles prennent contact avec les pratiques artistiques et de production de l'autre, et toutes deux peuvent toucher un plus grand public.³

Les modèles d'interaction utilisés dans les pays membres de la FICAAC comprennent :

- Des coproductions et des commandes jointes, l'accent étant mis sur l'égalité créatrice
- Des mentorats – officiels et officieux
- Des échanges artistiques (entre directeurs, auteurs et autres créateurs clés)

² Westbury, M., « Mozart Cover Bands Rake in the Moolah », *Sydney Morning Herald*, 18/10/ 2007.

³ Australia Council for the Arts, 2008, *Interconnections and the Creative Workforce in the Australian Theatre Sector*, Australia Council for the Arts, Sydney.

- Des réseaux de contacts et une assistance informelle, telle que le partage des accessoires, la fourniture à bon marché ou gratuite d'espaces de répétition, l'aide à la mise en scène
- Assister aux représentations des uns et des autres
- Une GOAS prenant sous ses auspices une organisation plus petite, l'hébergeant ou même l'incorporant dans son programme de représentations sous la marque de la GOAS. Ce modèle est utilisé en Australie par le Malthouse Theatre, qui se considère comme une plaque tournante créative pour le secteur des petites et moyennes organisations.

L'influence potentielle de la technologie numérique sur les organisations artistiques et les publics

Les progrès constants dans le domaine de la technologie numérique influenceront sur les GOAS et provoqueront des changements dans la façon dont celles-ci exercent actuellement leurs activités. Sur le plan international, les organisations d'arts du spectacle font des progrès en ce qui concerne l'utilisation de la technologie numérique pour leurs représentations, pour augmenter leurs recettes, pour étendre l'accès public et leur portée, pour se constituer un public et pour intensifier leurs rapports leurs clients.⁴

La technologie numérique est utilisée pour modifier la formule coûts-profits des organisations d'arts du spectacle. Dans le passé, les bénéfices réalisables des GOAS étaient limités par des frais généraux élevés et la taille des salles de spectacle. Avec l'avènement de la distribution numérique en haute définition dans les salles de cinémas et sur l'Internet, certaines GOAS cherchent à changer cette formule grâce à la distribution de masse. Par exemple, le Metropolitan Opera de New York fait œuvre de pionnier dans la diffusion simultanée numérique et en haute définition de ses productions. Son programme mondial de diffusion dans les cinémas a attiré plus de 920 000 personnes durant la saison 2007-08, et a même augmenté la fréquentation de ses concerts en salle, les abonnements et les dons.⁵

Les principaux domaines d'influence comprennent :

- Augmentation du nombre de personnes assistant aux représentations par le biais de supports numériques
- Utilisation des derniers développements de la technologie numérique dans la gestion des compagnies artistiques du futur
- Stratégies de marketing numérique
- Intensification des rapports avec les clients
- Subventionnement croisé (enregistrements)
- Produits éducatifs en ligne
- Archives numériques
- Technologie numérique dans la production et l'augmentation des spectacles vivants

Dans le prolongement de la technologie numérique, les organisations ont aussi la possibilité d'établir des relations avec le cinéma, la télévision et les nouvelles industries médiatiques ; par exemple, en formant les metteurs en scène et les auteurs des arts du spectacle à tenir compte de la vidéographie d'une représentation lors de la mise en scène et en créant des produits pour l'Internet.

⁴ Australia Council for the Arts, *Don't Panic: The Impacts of Digital Technology on the Major Performing Arts Industry*, Australia Council for the Arts, Sydney, 2008.

⁵ Voir www.metoperafamily.org/metopera/broadcast/template.aspx?id=4668.

Développement de la philanthropie individuelle et façons dont les organismes de financement des arts peuvent aider à diriger les fonds vers les arts

Les réponses au questionnaire de l'enquête de 2007 semblent indiquer que les différents pays ne disposent pas du même niveau de dons pour compléter les recettes des GOAS. Par exemple, il existe une solide tradition de financement public des arts en Europe comparé aux Etats-Unis, où la majorité des revenus non gagnés provient d'organismes philanthropiques privés. En Australie, les GOAS reçoivent environ 35 % de leurs revenus du gouvernement et dépendent fortement de la vente de billets pour leur viabilité à long terme (voir annexe 2, tableau 6). Les participants au mini-sommet ont convenu que la philanthropie individuelle pouvait être développée dans leur pays pour accroître les revenus des GOAS.

Les organismes de financement peuvent aider les GOAS à obtenir l'assistance de philanthropes individuels de diverses façons ; par exemple, en favorisant de nouvelles façons d'aborder la gestion des rapports avec les clients pour tirer le meilleur parti du public régulier d'une organisation, ou en facilitant les rapports avec les institutions philanthropiques. Par exemple, le Conseil des arts d'Australie travaille en collaboration avec la Australia Business Arts Foundation, qui s'est fixée pour objectif de mettre des compagnies artistiques en contact avec des philanthropes éventuels et de développer une culture de philanthropie. Le Conseil a également fondé Artsupport Australia pour travailler directement avec les organisations artistiques, afin d'augmenter le soutien philanthropique. Ses initiatives comprennent un programme de renforcement des capacités qui apporte des fonds d'amorçage pour créer des postes consacrés au développement du philanthropisme au sein des organisations, y compris des GOAS, et qui organise des mentorats.

Direction et gouvernance, et les compétences requises des directeurs et administrateurs des organisations artistiques

La question du soutien apporté aux GOAS pour créer des formes solides et autonomes de gouvernance s'est révélée être un impératif commun pour les organismes publics. La majorité des GOAS mentionnées par les répondants de l'enquête sont soit des entités publiques soit des organisations caritatives ou à but non lucratif. La Finlande et l'Australie sont les exceptions à cette règle, avec un grand nombre d'institutions ayant une structure de société privée avec conseil d'administration indépendant.

Diriger une organisation artistique est une tâche complexe, exigeant une combinaison spéciale de vision, de compétences gestionnaires, d'aptitudes relationnelles et de créativité. Les directeurs d'organisation artistique doivent maintenir un juste équilibre entre les impératifs artistiques et les résultats financiers. Les études sur le sujet montrent que les directeurs artistiques entretiennent généralement une profonde passion pour leurs organisations, mais courent le risque d'épuisement psychologique et sont souvent devenus directeurs sans expérience préalable en gestion.⁶

Les directeurs généraux de GOAS doivent « motiver de grands groupes de personnes diverses à travailler ensemble pour mettre en œuvre, avec un budget très limité, un produit de création à l'intention d'un public souvent imprévisible ». Les capacités souhaitables pour un directeur général comprennent⁷ :

- Aptitude à diriger
- Aptitudes relationnelles
- Gérer un réseau complexe de partenaires
- Faire progresser l'organisation, en transformant une vision en plans concrets

⁶ Liteman, M., *Planning for succession: a toolkit for board members and staff of nonprofit arts organisations*, Illinois Arts Alliance Foundation, 2003;

Hoyt, K., *Succession planning and leadership development for chief executives in the major performing arts*, rapport établi pour le Major Performing Arts Board, Australia Council for the Arts, mai 2006

⁷ Ibid.

- Connaissance artistique et empathie avec les arts
- Solides bases en pratiques commerciales

L'environnement des GOAS exige que le directeur général recoure à tout un éventail de styles d'encadrement selon les circonstances, comme indiqué dans le tableau ci-dessous.⁸

Type d'encadrement	Caractéristiques	Quand cela s'avère approprié
Charismatique	Le dirigeant est un visionnaire et un motivateur, souvent le fondateur de l'organisation	Durant les périodes de crise ou lorsque l'organisation en est à ses débuts
Participatif	Le dirigeant fait participer activement les membres de l'organisation dans la direction des opérations	Convient souvent aux organisations dont le personnel est instruit et dévoué, peut ralentir le fonctionnement de l'organisation
Transactionnel	Le dirigeant explique les aspirations et fournit des ressources en échange des efforts déployés par les employés	Gestion opérationnelle, par ex : organiser et gérer les représentations.

Les organismes de financement, en conséquence, peuvent jouer un rôle essentiel pour assister les directeur de GOAS en :

- procurant ou subventionnant une formation pour les cadres ;
- contribuant au renforcement des capacités pour les successeurs potentiel du dirigeant, pour faciliter la planification de la succession ; et
- favorisant le développement d'une culture professionnelle de gestion, par le biais de réseaux de contacts, d'ateliers de haut niveau et de partenariats avec des écoles nationales de gestion de premier plan.

D'autres formes de soutien que les organismes de financement peuvent apporter comprennent :

- assister les conseils de gouvernance en communiquant des informations sur l'environnement des arts et sur les aspirations des parties intéressées (par ex : donateurs privés, pourvoyeurs de fonds publics, abonnés) ;
- informations régulières sur les tendances environnementales externes qui pourraient influencer sur les organisations⁹ ; et
- recherches et informations stratégiques pour aider les dirigeants de GOAS à formuler des décisions pour l'avenir (par ex : analyses des secteurs, rapports sur les nouvelles tendances dans le secteur des GOAS).

Evaluation de la qualité artistique

L'un des principaux enjeux confrontant les organismes de financement est comment procéder à l'évaluation artistique des GOAS d'une façon qui mesure judicieusement la valeur et l'excellence artistique.

A l'extrémité la moins interventionniste du spectre, les GOAS australiennes pratiquent « l'autoévaluation artistique ». Il est demandé aux GOAS de rendre compte de leurs méthodes d'évaluation, y compris qui sont leurs évaluateurs, la solidité desdites méthodes étant ensuite vérifiée. Les subventions ne sont pas subordonnées aux évaluations externes de l'excellence artistique des compagnies, mais les accords de financement passés avec les

⁸ Cray, D., Inglis, L. et Freeman, S., « Managing the arts: leadership and decision making under dual rationalities », *Journal of Arts Management, Law and Society* 36(4) 295.

⁹ AEA Consulting, *Anticipating Change in the Major Performing Arts Sector*, Australia Council for the Arts, Sydney, 2008.

compagnies peuvent imposer des activités artistiques particulières, telles que la commande de nouvelles œuvres ou le soutien au développement des artistes.

A l'autre extrémité du spectre se trouve l'évaluation par des tiers. Le Conseil des arts d'Ecosse, par exemple, emploie des évaluateurs indépendants pour se rendre aux représentations. Leurs évaluations sont rendues publiques sur l'Internet, et les conseils d'administration des GOAS reçoivent ainsi des outils de discussion permettant d'assurer un dialogue plus fructueux avec les directeurs artistiques sur les questions artistiques. Le Pays de Galles utilise aussi des évaluateurs, qui sont choisis d'un commun accord avec la compagnie concernée, mais qui ne sont pas rémunérés. Le Canada utilise 780 évaluateurs pairs qui évaluent une compagnie une fois tous les deux ans. Les évaluateurs ne sont pas nommés par le gouvernement, mais sont sélectionnés, dans le cadre d'un processus de jury, par le personnel du Conseil des arts du Canada sur une liste annuelle de 16 000 candidatures. En Angleterre, le Conseil des arts conduisait lui-même les évaluations artistiques, mais ce système est en cours de révision à la suite du rapport McMaster.¹⁰

Au Chili, l'évaluation des subventions est divisée en deux sections – technique et qualitative. En Corée, le gouvernement examine annuellement les demandes de financement à l'aide de comités institués pour chaque forme d'expression artistique. A Singapour, le ministre nomme les membres du conseil d'administration des orchestres et, de façon analogue, le Conseil pour le développement des arts de Hong-Kong participe aux réunions des conseils d'administration des compagnies artistiques et nomme des membres pour siéger à ces conseils.

Tous les organismes ont indiqué que trouver l'instrument adéquat pour faire l'évaluation artistique d'une GOAS n'était pas une tâche facile. Il peut s'avérer difficile de donner à une compagnie artistique la sécurité de son financement, sans la soumettre à une évaluation artistique externe, tout en garantissant la continuité du dynamisme artistique du secteur. C'est un domaine qui pourrait justifier de plus amples recherches faisant intervenir la collaboration d'organismes publics.

CONCLUSION

Le présent projet de recherche a confirmé l'importance du secteur des grandes organisations d'arts du spectacle et le rôle de premier plan occupé par les GOAS dans beaucoup de pays. Les compagnies artistiques comprennent certaines des plus grandes organisations d'arts du spectacle du monde. Elles exécutent des œuvres de la plus haute qualité, présentant les plus grands artistes internationaux aux publics du monde.

Cette recherche a également mis en évidence les difficultés rencontrées par les organismes publics de financement dans leurs rapports avec les compagnies qu'ils subventionnent. Certes, la direction et la gouvernance des compagnies artistiques ont connu une amélioration notable au cours des 10-15 dernières années, mais il reste encore beaucoup à faire dans ce domaine. D'autres questions méritent aussi une attention continue, y compris le rôle des GOAS pour stimuler et faciliter le développement artistique du secteur des arts du spectacle et l'importance pour les GOAS d'assurer l'accès le plus large possible à leurs représentations. La FICAAC suivra l'évolution des futures recherches entreprises par ses membres sur les GOAS et transférera la documentation y afférente sur son site Web : <http://www.ifacca.org/topic/support-for-major-performing-arts-organisations/>.

¹⁰ McMaster, Sir Brian, *Supporting Excellence in the Arts*, Department for Culture, Media and Sport, Angleterre, janvier 2008.

Appendix 1: Preliminary report

D'Art report number 27: Support for Major Performing Arts Organisations: Preliminary Report on Definitions and Issues

Prepared by Trish Ludgate, Australia Council for the Arts, and Christopher Madden, IFACCA
Released June 2007

Introduction

This report summarises the outcome of IFACCA's twenty-seventh D'Art question, which was initiated jointly by IFACCA and the Major Performing Arts Board of the Australia Council for the Arts (www.ozco.gov.au/boards/major_performing_arts). The question was distributed on 30 August 2006. Context for the question is reproduced in Appendix 1.3.

The aim of the D'Art was to find senior executives in national arts councils and ministries of culture who were responsible for the coordination of policies, programs and initiatives that support major performing arts organisations in order to invite them to take part in a mini-summit in Australia in 2008 and to enlist their help in developing information resources for the mini-summit.

Twenty-one people responded to the D'Art request (listed in Appendix 1.1). Questions were completed by 16 respondents from 15 countries:

- Australia: Australia Council for the Arts
- Canada: Canada Council for the Arts and Council of Arts and Letters of Quebec
- Colombia: Ministry of Culture
- Cuba: National Council of the Arts and Sciences
- Finland: Department for Culture, Sport and Youth Policy
- France: Ministry of Culture and Communications
- Greece: Hellenic Culture Organisation
- Mexico: National Council for Culture and the Arts
- Namibia: Ministry of Youth, National Service, Sport and Culture
- New Zealand: Creative New Zealand
- Singapore: National Arts Council
- South Korea: Arts Council Korea
- Switzerland: Pro Helvetia (Arts Council of Switzerland)
- USA: National Endowment for the Arts
- Wales: Arts Council Wales

In addition to supplying contact details for the relevant senior executive, respondents were asked to provide the definition (if there was one) of major performing arts organisations used by their agency. Respondents were also asked to rank by order of importance a list of issues relating to the support of major performing arts organisations, and to identify any additional issues that they perceived to also be important. This report summarises the responses received.

Defining 'major' performing arts organisations

Respondents were first asked whether their agency had a formal definition of 'major' performing arts company. Figure 1.1 summarises the responses.

Figure 1.1: Does your arts council or ministry differentiate between 'major' performing arts companies and other companies that it supports?

Answer	No. of responses	Countries
Yes	10	Australia, Canada (National), Canada (Quebec), Cuba, Finland, Greece, Mexico, Namibia, Singapore, South Korea, Switzerland
No	5	Colombia, France, New Zealand, USA, Wales

Respondents were also asked to provide any definitions used. Most definitions adopted a number of different types of defining factors. Figure 1.2 provides a summary of the various factors sorted into broad categories (some categories are closely related or may overlap). A full list of responses by country is reproduced in Appendix 1.2.

Figure 1.2: Factors used to define a 'major' performing arts institution

Category	Factors	Defining variable	Country	
Organisational factors	Financial indicators	Financially viable	Australia	
		Preponderance of private and earned revenues	Canada (nat) ¹¹	
		Increasing levels of financial support from the broader community	Australia	
	Size	Annual income/turnover/budget	Australia, South Korea, USA	
		Number of hired artists	South Korea	
		Housed in a permanent building/physical structure, in that it implies large size	Colombia, Switzerland	
		Audience/public attendances	Australia, Greece	
	Significance	Number of performances per year	Greece	
		Artists of national/international significance	Canada (nat)	
		Programming makes a significant contribution to arts practice	Canada (nat)	
Global nature of the actions of the large companies		Canada (nat)		
Ongoing commitment to the development of the artform and artists		Australia, Canada (nat)		
Ongoing commitment to the development of artists		Australia		
Activities and outputs	Range and type	Ongoing year-long programming of work	Canada (nat)	
		Sustained commitment to infrastructure development	Canada (nat)	
		Continuity and commitment	Greece	
	Quality	Demonstrate the highest artistic standards in performances	Australia	
		Artistic value	Greece	
	Other	Political, legal or institutional	Company board reflects national/international communities	Canada (nat)
			Act of parliament/Parliamentary mandate	Finland, Namibia
National, state and university organisations			Mexico	
Determined at city and local government level			Switzerland	
		History/precedence	Colombia, Singapore, South Korea, Wales	

Policy issues

To help identify important topics for the agenda of the mini-summit, and to guide preparatory research for the mini-summit, respondents were asked to rank a selection of issues by order of importance. Some of the issues overlapped or were closely related. However, three topics clearly ranked as being of the highest perceived importance: financial viability and sustainability (including earned income); governance and leadership of major organisations; and measuring the impacts and/or value of major organisations.

¹¹ Note that the definition applied to organisations in all artistic disciplines only for the allocation of new funds in 2006-08 and is not used in the Canada Council's ongoing programs.

The full list of topics by ranked importance is:

1. Financial viability and sustainability (including earned income)
2. Measuring the impacts and/or value of major organisations
3. Major organisations' relationships with audiences and the general public
4. Governance & leadership of major organisations
5. Alternative funding sources and mechanisms such as corporate sponsorship and philanthropy
6. Evaluation & reporting of achievements and quality
7. Developing, managing & reviewing of contractual arrangements between funders and organisations
8. Programmatic and artistic freedom
9. Employment conditions and human resource management
10. Costs of venues and capital expenditures

Respondents were asked to provide up to two additional issues they perceived as important, or that the mini-summit could address. Additional topics suggested were:

- The relationship between major organisations and small-to-medium organisations (Australia)
- Capability development programs (Australia)
- Achieving an appropriate balance between funding to established or major arts organisations, mid-sized and emerging organisations (Canada)
- Repertoire and creation of new works (Canada Quebec)
- Artistic direction and 'donators' (Canada Quebec)
- Projects leading to Audiences Development: new audiences' inclusion, critic audiences (Colombia)
- Capacity to innovate artistic creation and programmatic skills (Colombia)
- Participation of companies in international festivals and international performance possibilities (Cuba)
- International exchange possibilities for directors, actors and other creatives, including relevant international conferences (Cuba)
- Promotion of innovation and the diversity of the creativity (France)
- Promotion/export in the international market for performing arts (Mexico)
- Strategies and mechanisms of promotion and dissemination (Mexico)
- Motivation/advocacy for arts to improve national budget allocation (Namibia)
- Emerging leadership and demographic changes in audiences (USA)
- The role of nurturing and developing talent (Singapore)
- The role of developing repertoire and content for the country (Singapore)
- Public arts and city rebuilding through arts and culture (South Korea)
- Shifts in audience participation and access to the arts via changing technologies (USA)

Appendix 1.1: Respondents, preliminary report

Responses to this D'Art question were received from:

- Guillermo Cortés, Instituto Nacional de Cultura, Perú
- Nicole Doucet, Conseil des arts et des lettres du Québec, Canada
- Mario Garcia Durham, National Endowment for the Arts, USA
- Michael Eakin, Arts Council England
- Retha Louise Hofmeyr, Ministry of Youth, National Service, Sport and Culture, Namibia
- Jinsoo Hwang, Arts Council Korea
- Georgia Iliopoulou, Hellenic Culture Organisation, Greece
- Monica Kanarek Mellado, Conaculta, Mexico
- Pius Knüsel, Pro Helvetia/The Swiss Arts Council, Switzerland
- Trish Ludgate, Australia Council for the Arts
- Jarmo Malkavaara, Arts Council of Finland
- Elaine Ng, National Arts Council, Singapore
- Benoît Paumier, Ministry of Culture and Communications, France
- Bárbara Elva Rivero Sánchez, Consejo Nacional de las Artes Escénicas, Cuba
- Clarisa Ruiz Correal, Ministry of Culture, Colombia
- Katri Santtila, Department for Culture, Sport and Youth Policy, Ministry of Education, Finland
- Brent Thawley, Creative New Zealand Toi Aotearoa
- Elena Theodoulou – Charalambous, Ministry of Education and Culture, Cyprus
- Peter Tyndall, Arts Council of Wales
- Kelly Wilhelm, Canada Council for the Arts
- Jeremy Winter, Ministry for Culture and Heritage, New Zealand

Thanks to everyone who contributed!

Appendix 1.2: Definitions

The table below provides the full answers to Question 1(b): If [your arts council or ministry does differentiate between 'major' performing arts companies and other companies that it supports], what definition does it use?

Approaches to defining 'major' organisations by country

Country	Definition
Australia	<p>In Australia, the 'major performing arts organisations' have a clear definition stemming from the Major Performing Arts Inquiry Final Report Securing the Future (December 1999), which is:</p> <p>'Recommendation 5.1.1: A company that meets all of the following criteria</p> <ul style="list-style-type: none"> • should be designated as a major performing arts company; • be a dance, music, opera or theatre company or a hybrid thereof; • demonstrate the highest artistic standards in performances; • show an ongoing commitment to the development of the artform; • demonstrate an ongoing commitment to the development of artists within the artform; • show evidence of a sizeable and increasing audience base; • have a minimum average annual total income of \$1.6 million over the previous three year time period; and • demonstrate an ongoing ability to be financially viable, including increasing levels of financial support from the broader community.'
Canada (national)	<p>A Key Institution: an organisation directed by an artistic director and/or a general manager selected by a board reflecting local/national/international communities, with ongoing year-long programming of work of many artists, of national/international significance. The main programming must make a significant and sustained contribution to a practice supported by the Canada Council.</p> <p>The organization must have a sustained commitment to infrastructure, and have a preponderance of private and earned revenues. This definition applies to organisations in all artistic disciplines. This definition applied to organizations in all artistic disciplines for the allocation of new funds in 2006-08 and is not used in the Council's ongoing programs.</p>
Canada (Quebec)	<p>We set up a working group in 2002-2003 (council of arts and theatres) on the definition, characteristics and duties of an institution. This exercise enabled us to better determine the global nature of the actions of the large companies and to intervene differently with part of this group by drawing up contracts of objectives over 4 years, the submission of the more important financial accounts, and annual meetings with the directors of these large companies.</p> <p>In 2007 we wish to start this work around the symphony orchestras and opera houses.</p> <p>In 2005 we created a mechanism to watch over organisations in difficulty due to patronage, governance problems or chronic deficits and to work with them to find solutions to those problems.</p>
Colombia	<p>The Ministry of Cultura of Colombia doesn't have a formal differentiation between 'major' performing arts organisations and other companies it supports. However, the Ministry gives permanent support to organisations that could be considered like "major" performing companies as Festival Iberoamericano de Teatro (Iberoamerican Theatre Festival), which develops one of the most important theatre festivals around the world and has a representative support from others official institutions and private organisations. The Ministry has also a Programme for private artistic organisations that have physical infrastructure suitable to present to audience its artistic work and these from others companies. The criteria to access to the</p>

Approaches to defining 'major' organisations by country

Country	Definition
Colombia contd.	<p>Programme are related directly to running a physical space and less with the artistic company for itself.</p> <p>Recently, the Ministry works to generate a permanent tool to evaluate the development of these organisations and allow, consequently, a classification that helps policy makers to bridge the programme. It also aims to improve support to artistic creation.</p> <p>Is important to note, the Ministry supports special projects of all kinds of performing companies such as: national tours, local and national festivals and creation and production projects.</p>
Cuba	<p>The National Council of the Performing Arts, through the Artistic Vice-presidency and specialists in the Direction of Artistic Development, oversees all the many performing arts companies across the country. Specialists make periodic visits to these companies, which allows us to assess the state of development of them and to rank by the importance of their artistic results</p>
Finland	<p>In Finland we could call our national institutions as "major" performing arts companies. They are Finnish National Opera and Ballet, Finnish National Gallery.</p> <p>We also have 56 theatres, 27 orchestras and 137 galleries which are subsidized by the state due to act for theatres and orchestras and due to act for galleries. I wrote down act for theatres for an example so You could see what kind of system we have. And almost all of them too fulfil those criteria.</p> <p>Act for theatres</p> <p>In Finland all theatres are independent. Only one of them, National Theatre, is completely subsidized by the State. At the moment 56 theatres are subsidized by the state due to act for theatres. This means that approximately 1/3 of those theatres budget comes from the State, 1/3 from the municipality and 1/3 from ticket selling. State funding is based on number of person years. There is a certain amount of person years, Full-time equivalent (FTE) person years, in a state budget, that ministry can divide for theatres. At the moment, one person year (FTE) is in a state budget €31,567 and theatre will have 37% of that. Year 2006 total sum is €33,000,000.</p> <p>So the budget of the theatre is based on the work they do. Theatres do count number of person years by the following way:</p> <p>The number of person years is given for the calendar year preceding the reporting date, e.g. the data given in autumn 2006 concern person years in 2005.</p> <p>Average salaries of permanent full-time personnel:</p> <p>The number of permanent full-time personnel (1) is calculated for each month. The monthly figures are added up and divided by 12. Unfilled vacancies and unpaid leaves of absence are not counted in the number of personnel.</p> <p>For salary expenditure (2), the salaries of permanent full-time personnel, excluding social insurance payments, are added up; for theatres and orchestras, salary costs exclude real estate personnel. The sum is then divided by the number of permanent full-time personnel, which yields the average salary of permanent full-time personnel (3).</p> <p>The number of person years in the institution The institution's other salary expenditure, persons hired by freelance</p>

Approaches to defining 'major' organisations by country

Country	Definition
	<p>contracts, (4) - all excluding social insurance payments and for theatres and orchestras also excluding real estate personnel - is divided by the average salary of permanent full-time personnel (3); the result figure is then added to the number of permanent full-time personnel (1). The figure is rounded off to the nearest number.</p> <p>Above and beyond theatres subsidized by the State due to act for theatres, we do have in Finland professional theatres outside of act. We do call them free groups and those are financed discretionary by the Arts Council of Finland.</p>
Greece	Artistic value, continuity and commitment, number of performances per year, public attendance, financial perspectives.
Mexico	National Dance, Theatre and Opera Companies; State and University Companies.
Namibia	The major performing arts company is the National Theatre of Namibia which has the mandate from government to promote the performing arts on regional and national basis. It also occupies state-owned buildings and uses state assets as required.
Singapore	The NAC Singapore has a grant scheme that supports the major arts companies. Under this scheme groups are funded on a two-year basis, maximum cap of funding is 30% of operating budget. I suppose these are the companies we consider as major. For your information, we also fund companies on an annual basis, which tend to be the mid-range type of arts organisations. In addition to this, there are also two orchestras that are currently funded by the Ministry; funding level is higher which is capped at 60%.
Sth Korea	We initiated in 2006 a special grant program, called "special grant program for professional performing arts organisations" for major professional performing arts organisation. We categorise it based on the size, credit, history, budget, hired artist.
Switzerland	<p>Pro Helvetia distinguishes major performing arts organisations by a simple physical element: they own an immobile infrastructure for producing and performing - an infrastructure they can afford only thanks to generous public funding. All organisations without such an infrastructure are called independent. The presence of a physical structure implies a relevant size of the organisation.</p> <p>Pro Helvetia supports independent performing arts organisations only - for a few exceptions which concern invitations for major performing arts organisations abroad. If the product is considered of high quality and specific enough, Pro Helvetia contributes a percentage to the costs of the guest performance.</p> <p>From a systematic point of view, major performing art organisations fall into the responsibility of local (communal) bodies, if they are too weak, the cantons take over, and that's it. Superiority in cultural matters belongs to the cantons. Except for special projects (i.e. tours abroad, as mentioned in the preceding mail, or projects of nationwide importance), the Swiss confederation does not support major art organisations. We have a pyramidal system: cities provide most of the support (for all institutionalized organisations plus the large part of the independent organisations), the cantons attempt at counterbalancing the cultural life of big and small cities, the confederation has only very limited competencies.</p> <p>You can conclude this from the level-specific financial contributions to cultural production in Switzerland:</p>

Approaches to defining 'major' organisations by country

Country	Definition
	<ul style="list-style-type: none"> - cities together about 900 mio CHF p.a. - cantons together about 800 mio CHF p.a. - confederation about 200 mio CHF p.a. (the lion's part of this goes into the national library and the national museum of history). <p>None of the Swiss theatres or ballet companies or orchestras gets any money from Berne!</p>
USA	<p>We have no formal designation although we recognize the distinction and design our programs to address small, medium and large organisations. Budget is determinant.</p>
Wales	<p>The Arts Council of Wales doesn't differentiate between 'major' performing arts organisations and other companies it supports. Last October the Minister for Culture, Welsh Language and Sport announced that he would be taking over the funding of six national organisations. These six were not selected on any particular criteria. This proposal was rejected by the Welsh Assembly and consequently a review has been established to look at the funding of the Arts in Wales (due to be published in December 2006).</p>

Appendix 1.3: Context for Preliminary D'Art Question

Support for Major Performing Arts Organisations: Issues, policies and trends

30 August 2006

Australia Council for the Arts and IFACCA

The Australia Council for the Arts and the International Federation of Arts Councils and Culture Agencies (IFACCA) will be co-hosting a mini-summit in early 2008 on issues relating to the support of major performing arts organisations.¹² In preparation, we are looking to identify policy issues and to locate key personnel to inform and focus debate at the mini-summit.

As a first step, we are looking to find senior executives in national arts councils and ministries of culture responsible for the coordination of policies, programs and initiatives that support major performing arts organisations. Once we have identified these people, we will ask them to help develop mini-summit background materials and invite them to take part in the mini-summit.

CONTEXT

Statistics from the IFACCA Directory indicate that the majority (88 percent) of national arts support agencies provide financial support to arts and cultural organisations. Many of these organisations will be 'major' or large performing arts organisations (more on definitions below).

Our definition of 'major performing arts organisation'

This D'Art question adopts the term 'major performing arts' to denote large and culturally significant performing arts companies. In Australia, the 'major performing arts organisations' have a clear definition stemming from the Major Performing Arts Inquiry Final Report *Securing the Future* (December 1999), which is:

'Recommendation 5.1.1: A company that meets all of the following criteria should be designated as a major performing arts company:

- be a dance, music, opera or theatre company or a hybrid thereof;
- demonstrate the highest artistic standards in performances;
- show an ongoing commitment to the development of the artform;
- demonstrate an ongoing commitment to the development of artists within the artform;
- show evidence of a sizeable and increasing audience base;
- have a minimum average annual total income of \$1.6 million over the previous three year time period; and
- demonstrate an ongoing ability to be financially viable, including increasing levels of financial support from the broader community.'

Other terms and definitions may be used in other countries. Comparative companies might be termed 'flagship', 'national' and 'royal' performing arts companies. The significance of major companies might therefore be determined across a number of characteristics, including:

- Size (of turnover, staff, sometimes as a proportion of the performing arts sector),
- Significance of activities (national, cultural, artistic)
- Quality of products and services (artistic standards and national and international recognition)

¹² Mini-summits bring together a small group of managers (10 to 20) from arts councils and ministries of culture over two to three days to explore key policy concerns, develop joint initiatives and forge ongoing networks. More information, including reports from previous mini-summits, is at the IFACCA website:

http://www.ifacca.org/ifacca2/en/organisation/page04_mini.asp.

- Political, legal or institutional considerations (national, royal, state, municipal companies)
- Range and type of activities undertaken.

Due to their size and significance, the relationship between major performing arts organisations and governments is a special one. In an enquiry in Australia in 1999, for example, it was estimated that 31 major performing arts companies made 'a disproportionate artistic, access and financial contribution to Australian life.' The enquiry found that, though major companies represented just 17 percent of the total number of subsidised companies and received 49 percent of the government funding to the sector, they provided 86 percent of the employment, brought in 79 percent of the total self-generated income and reached 71 percent of the total paying audience.

Major performing arts organisations are therefore highly visible and key to the success and sustainability of performing arts sectors in most countries, their health often being seen as a barometer for the health of the broader performing arts sector. Their significance has made them subject to much analysis and research. Indeed, it was an economic analysis of major performing arts organisations, published in 1966 by Williams Baumol and Bowen, that is commonly recognised as the founding of the academic subject known today as 'Cultural Economics'.

Despite this attention, there has been little comprehensive international data comparisons on major performing arts organisations, and nearly no documentation of the variety of support mechanisms, evaluation requirements, and relationship management issues that exist between funders and major performing arts organisations.

Policy issues

Different countries have different approaches to how such companies are funded and monitored by government: whether they are overseen by a ministry, an arm's length agency, or directly by parliament, the type of funding they receive (direct, indirect, matching), the policy framework and reporting requirements, all differ significantly from country to country.

Yet, despite these differences, recent reports, analyses and policy reviews indicate that there are common issues being faced around the world by policymakers and supporters of major performing arts companies. A selection of these issues is listed earlier in the Policy Issues section of Appendix 1. Below is a list of selected resources for further information and context.

Selected references and resources

- Arts Council England, 2006, *A statistical survey of regularly funded organisations 2003/04 - Statistical report 8*, http://www.artscouncil.org.uk/publications/publications_for_subject.php?sid=23.
- Australia Council for the Arts, *Major Performing Arts Board*, http://www.ozco.gov.au/boards/major_performing_arts/
- Department of Communications, Information Technology and the Arts, 1999, *Securing the Future - Inquiry into the Major Performing Arts, Commonwealth of Australia*, http://www.dcita.gov.au/_data/assets/pdf_file/10700/Securing_the_Future_-_Inquiry_into_the_Major_Performing_Arts.pdf.
- McCarthy, Brooks, Lowell and Zakaras, 2001, *The Performing Arts in a New Era*, RAND Corporation, http://www.rand.org/pubs/monograph_reports/MR1367/
- Performing Arts Research Coalition (PARC), USA <http://www.operaamerica.org/about/parc/parc.html>
- CPANDA, *Arts and Cultural Organizations: Overview of Available Data*, <http://www.cpanda.org/research-guides/artsorgs.html>

- Mission, Money, Models, UK, <http://www.missionmodelsmoney.org.uk/render.aspx?siteID=1&navIDs=712,724,726>
- Arts Council of Wales, 2004, *Pilot Programme for Sustainable Arts Organisations: Encouraging a climate of supported change and innovation*, <http://www.artswales.org.uk/publications/Stability%20Pilot%20Programme%20Guidelines.pdf>.
- John Holden, 2006, *Cultural Value and the Crisis of Legitimacy: Why Culture Needs a Democratic Mandate*, Demos, <http://www.demos.co.uk/publications/culturallegitimacy>

APPENDIX 2: Digest of survey responses

This appendix provides a digest of responses to the survey distributed in September 2007. Copies of the survey are available on request. Responses were received from thirteen countries.¹³ A list of respondents can be found at Appendix 2.1.

The digest of responses is divided into two main sections:

- Section 1: Overview of the major performing arts sector
- Section 2: Government Agency role in the Major Performing Arts Sector

The survey, and its compilation and analysis were undertaken by Jackie Bailey, Research Analyst, Australia Council for the Arts, in 2007-08.

Section 1: Overview of the Major Performing Arts Sector

All respondents' countries have performing arts organisations which they would categorise as, in some way, 'major'. Building on the earlier Preliminary D'Art report,¹⁴ this report defines a 'major' performing arts organisation as one which is deemed to play a vital role in the nation's arts ecology and national identity. Such an organisation will typically have historical or state-related significance, a reasonably high turnover, and is expected to reach high levels of artistic excellence.

1. Size, Location and Government Funding of MPAOs

The Major Performing Arts (MPA) sectors of the respondent countries include some of the world's most significant major performing arts organisations. MPAOs are spread across the artforms of dance, music, theatre and opera, with a preponderance of music and theatre organisations. MPAOs are based almost entirely in major cities (with populations exceeding 1 million), although not solely in capital cities.¹⁵ Appendix 2.2 lists the organisations to which the data here relates.

Table 1: Number of MPAOs by artform

Country	Dance	Music	Theatre	Opera	Other	Total
Australia	5	10	9	4	-	28
Bulgaria	2	1	1	1	-	5
Canada ¹⁶	6	20	28	8	1	63
Cayman Islands	1	3	-	-	-	4
Denmark	1	5	5	1	-	12
England	2	-	2	3	2	9
Finland	11	27	46	1	-	85
Ireland	-	3	3	2	-	8
Kenya	-	-	-	-	1	1
New Zealand	3	8	8	1	3	23
Scotland	2	2	4	1	-	9
Singapore	1	2	5	-	-	8
Total	33	85	113	20	6	259

¹³ China's respondent agency does not have responsibility for MPAOs and therefore its response has not been included in this data.

¹⁴ Appendix 1.

¹⁵ See Appendix 2.2 for details of MPAO names and locations.

¹⁶ Canada's responses combine separate responses from the Canada Council, British Columbia, Manitoba and the North-Western Territories.

Table 1A: Sources of government funding for MPAOs

Country	No. of MPAOs	Percent of organisations funded by respondent agency	Percent of organisations funded by other government entities/other levels of government
Australia	28	100	100
Bulgaria	5	100	-
Canada	67	100	100
Cayman Islands	4	<i>n/a</i>	<i>n/a</i>
Denmark	12	85	62
England	9	100	33
Finland	85	100	100
Ireland	8	88	38
Kenya	1	100	100
New Zealand	23	100	100
Scotland	9	100	100
Singapore	8	100	100

Note: *n/a* = not applicable

2. Turnover of MPAOs

The major performing arts sector's turnover range¹⁷ varies between respondents: in Bulgaria the range is \$0.19m – \$0.59m (USD)¹⁸, whereas in England the lowest MPAO turnover is \$21.9m and the top of the range is \$190.33m (USD). Therefore, when agencies discuss their nation's MPAOs, they are referring to institutions with different income ranges both within their nation and in comparison to other nations' MPAOs. Whilst turnover may be a determinant for some agencies in defining an MPAO, this varies widely.

Table 2: Financial turnover of MPAOs

Country	Local currency	Range (local currency million)		Range (USD million)		
		Minimum	Maximum	Minimum	Maximum	
Australia	AUD	2.1	56	1.9	49.5	
Bulgaria	EUR	0.13	0.4	0.2	0.6	
Canada (combined)	CAD	1	53	1	52.5	
Cayman Islands	KYD	<i>n/a</i>	<i>n/a</i>	<i>n/a</i>	<i>n/a</i>	
Denmark	DKK	44	684	8.7	134.5	
England	GBP	11.2	97.7	21.9	190.3	
Finland	EUR	0.2	44.5	0.3	65.4	
Ireland	EUR	1	6	1.5	8.8	
Kenya	KES	<i>n/a</i>	<i>n/a</i>	2.5	2.5	
New Zealand	NZD	0.5	15	0.4	11.6	
Scotland	GBP	1.5	12	2.9	23.5	
Singapore	SGD	1.2	14.1	0.8	9.8	
Average turnover					3.55	45.98

¹⁷ 'Turnover' refers to the total income, from all sources, over a 12 month period.

¹⁸ Currency converted at <http://www.xe.com/ucc/> January 2008.

3. Artforms of MPAOs

As can be seen from Table 3 below, MPAOs in the sample include the artforms of dance, music, theatre and opera, with a majority in music and theatre. Of the respondents, only three had circus organisations amongst their MPAOs (Australia, China and Finland). Almost all respondents had dance, theatre and symphony orchestra organisations that they considered to be MPAOs and many had opera organisations.

Table 3: Artforms covered by MPAOs

Country	Dance	Theatre	Musical		Circus	Symphony Orchestra	Chamber Orchestra	Other
			Theatre	Opera				
Australia	✓	✓		✓	✓	✓	✓	
Bulgaria	✓	✓	✓	✓		✓		
Canada (combined)	✓	✓	✓	✓		✓		
Cayman Islands	✓						✓	✓
Denmark	✓	✓	✓	✓		✓		
England	✓	✓	✓	✓		✓		
Finland	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Ireland		✓		✓		✓	✓	
Kenya	✓	✓	✓			✓		✓
New Zealand	✓	✓		✓		✓	✓	✓
Scotland	✓	✓		✓		✓	✓	
Singapore	✓	✓				✓		

4. MPAOs' share of the total performing arts sector

Only 11 countries provided data on their MPAOs' share of their total performing arts sectors. Table 4 shows that MPAOs receive the majority of government funding in their country's performing arts sectors in 8 of these countries. However, they earn the majority of box office income in only 5 of the 8 countries and stage the majority of performances in the performing arts sector in 6 of the 8 countries.

Table 4: MPAOs share of performing arts sector

Country	MPAOs hold the majority of performances	MPAOs earn the majority of box office income	MPAOs receive majority of government funding for the performing arts
Australia	✓	✓	✓
Bulgaria			
Canada			
Cayman Islands			✓
Denmark	✓	✓	✓
England			
Finland	✓	✓	✓
Ireland	✓	✓	✓
New Zealand	✓	✓	✓
Scotland	✓		✓
Singapore			✓
Total no. of countries	6	5	8
Percent of all respondent countries	55	45	73

5. Governance structures

Most MPAOs in the respondent nations are either government bodies or not-for-profit/charitable organisations. Finland and Australia are the exceptions to this rule, with a number of institutions structured as private corporations.

Table 5: Governance structures

Country	Private corporations	Charitable organisations	Government bodies
Australia ¹⁹	26	-	3
Bulgaria	-	-	5
Canada	-	67	-
Cayman Islands	-	4	-
Denmark	-	12	1
England	-	9	-
Finland	50	9	29
Ireland ²⁰	6	-	2
Kenya	-	-	1
New Zealand	-	21	-
Scotland	-	9	-
Singapore	-	7	-

6. Artistic Standards

MPAOs are expected to achieve higher artistic standards than those required from other organisations, with the exception of Canada where the same artistic assessment criteria are applied to MPAOs and smaller organisations. Most respondent agencies employ either external peer assessment, agency assessment, self-assessment or a combination of these to assess artistic quality.

7. Role of MPA Organisations

Respondents were asked to rank the role of MPA organisations in relation to the following responsibilities:

- Developing and performing new works
- Developing and performing local works
- Taking artistic risks
- Setting artistic standards for the country
- Representing the country internationally
- Providing access to people in non-metropolitan areas
- Other roles

Responses indicated that MPAOs' most significant roles were to set artistic standards for the country and represent the country internationally. MPAOs share the roles of developing and performing new and local works and touring to non-metropolitan areas roughly equally with the small-to-medium performing arts sector.

8. MPAOs' significance

All of the respondents regard their MPAOs as being unique or possessing historical significance. Many MPAOs were the first of their kind in their country, and are seen as

¹⁹ Some organisations also have foundations. All the organisations have official status to receive tax-deductible donations.

²⁰ Some of these organisations also have separate charitable foundations which can collect donations.

having an ongoing 'pivotal role in the cultural life of the country.'²¹ Many MPAOs also possess state-related significance of some kind, either constituted by law (for example the New Zealand Symphony Orchestra and Bulgaria's MPAOs), or as an implicit status.

9. Venues

Owning a venue is not a uniform characteristic of MPAOs across or within the respondent countries. In Bulgaria, Canada, England and Singapore, either all or the majority of companies have their own venues. In most of the other respondent countries about one-third of organisations have their own venues, with a low in Australia where only four of the 28 MPAOs have their own mainstage venues.

10. Other activities

MPAOs from all the respondent countries engage in activities beyond mainstage performance, including:

- Education
- Touring to other cities (major and non-major) within the country
- Developing artists

Respondents noted that the level of activity varied between organisations, but that the sector as a whole engaged across the gamut of these pursuits, which suggests that MPAO sectors are characterised by a breadth of activity well beyond mainstage performance.

11. Attendance and Audience trends

There was insufficient information to provide a snapshot of attendance and audience trends.

12. MPAOs' income

Table 6 shows that the ratio of MPAO income from government funding versus earned income varies between countries. Government subsidy makes up a lower proportion of overall income in Australia and New Zealand than the other countries. Bulgaria is at the top end of the scale with government subsidy at 88.5 percent of its MPAOs' income.

Table 6: MPAO sources of income

Country	Percent from government subsidies	Percent from box office, private sector, other income
Australia	37	63
Bulgaria	88.5	11.5
Kenya	50	50
New Zealand	35	45

Notes on Table 6:

- Australia: Non-government funding is comprised of 48 percent box office, 11 percent sponsorship and philanthropy and 4 percent other.
- New Zealand: Government funding is made up of 25 percent from central government and 10 percent from local government; non-government funding is 30 percent box office and 15 percent sponsorship.

²¹ England survey response.

- Singapore: Direct government funding is SGD\$20.86m pa
- There was no data available from other respondent agencies.

13. Proportion of the national arts funding budget allocated to the MPAOs

There was insufficient information to provide a snapshot of the proportion of overall national arts funding budgets allocated to the MPAOs.

14. Proportion of MPA government funding per artform

There was insufficient information to break down MPAO government funding by artform.

Section 2: Government Agency role in the Major Performing Arts Sector

This section provides an overview of the role of the government agencies in the MPA sector of their country. It looks at whether agencies are responsible for their government's funding relationships with MPAOs, the way in which the funding relationship is managed, and the funding models for MPAOs.

1. Agencies' rôle vis-à-vis MPAOs

Most of the agencies in the sample are responsible for managing the majority of government funding to their countries' MPAOs, with nine of the thirteen respondent agencies responsible for more than 50 percent of MPAO government funding delivery. The exceptions were as follows:

- China's respondent agency is not responsible for providing funding to the MPAOs at all. The Ministry of Culture fulfils this role.
- Scotland's Arts Council was the only other agency to be responsible for less than a third of total government funding to the country's MPAOs; and
- Canada and New Zealand's respondent agencies were responsible for less than half of total government funding to their MPAOs.

2. Agency funding models for MPAOs

The model used to fund its MPAOs is different for each agency. The following key characteristics can be discerned from Table 7:

- Some agencies provide multi-year funding (Australia, Denmark, England, Scotland) whilst others provide funding on a one-year basis (Bulgaria, Cayman Islands, Finland, Ireland) and others deliver a mix of the two (Canada, New Zealand).
- Agencies' funding grants to MPAOs generally go towards the costs of operation and the artistic program. In many instances, MPAOs can also apply for supplementary funding for touring, commissioning and project funding
- Some agencies enter into formal contracts with MPAOs to implement funding arrangements (Australia, Denmark, England, Finland, New Zealand and Scotland).

Table 7: Agency Funding Models

COUNTRY	Key points about funding model
Australia	<p>The agency administers tripartite contracts (signed by the federal government, State government and the MPAO). The contract runs for three years and provides the MPAO with base funding, calculated on the basis of the company's costs, level of artistic risk, international touring activity and the estimated ability of the company to earn income in its marketplace. The mix of State and federal government funding is determined by the category of the company (eg if it is a State flagship company it will receive most of its funding from the State government).</p> <p>MPAOs must meet criteria relating to artistic excellence, financial turnover and artform. An organisation can approach the agency at any time to begin discussions about whether to become an MPAO.</p> <p>The agency also provides project grants for touring, young artist and new work grants.</p>
Bulgaria	<p>Funding for each MPAO is calculated on the basis of the organisation's number of employees. The funding cycle is one year. The agency provides base grants, project grants and one-off grants, touring and education grants.</p>
Canada	<p>The same funding model is applied to all performing arts organisations (MPAOs and smaller organisations). Funding criteria relate to artistic quality, outreach and administration, with the emphasis on artistic criteria. Multi-year grants are</p>

	available for stable organisations.
Cayman Islands	Grants are considered by a panel and based on peer review. Grants are either one off or one year at a time up to a maximum amount. Applications are accepted for core grants, professional/education grants and project grants.
Denmark	Base grants are connected to four-year contracts between the Ministry of Culture and the MPAO.
England	Funding is agreed on a three-year basis. Each MPAO has a Funding Agreement which outlines conditions of the grant. Funding is revisited at each 'spending round.' Grants cover core overheads, performance and education activities.
Finland	The agency decides funding which is discretionary and determined annually.
Ireland	The orchestras are not funded by the agency but are funded by the state broadcasting corporation. The key MPAO, the Abbey Theatre, is funded under a unique three-year funding arrangement. This model may be extended to other MPAOs. The other MPAOs are currently funded under the Regularly Funded Organisations program which provides funding in advance: decisions are taken six months prior to the funding year, and funding is provided for one calendar year at a time.
	Funding is provided as a base grant which is a contribution to core costs and costs of the artistic program. Organisations can apply for additional funding eg commissioning funding, project funding.
Kenya	N/A
New Zealand	One to three year grants, mainly based on historical reasons. The agency provides base grants plus some one-off capability building grants.
Scotland	Five year agreement by the agency.
Singapore	Grants are provided on a two-year basis, except for the national orchestras which receive funding on a three-year basis. Other funding schemes cover international touring, marketing development, training and professional skills development. Funding is capped at no more than 30 percent of the MPAOs' total expenditure.

3. Agencies' decision-making power

Most agencies have extensive decision-making power, with a role in making decisions about how much funding to provide to an MPAO and which organisations to fund. Details are available in Table 8 below.

Table 8: Agencies' decision-making role

Country	How much funding to provide to an organisation	Which organisations to fund	Administration of contracts
Australia			✓
Bulgaria	✓	✓	✓
Canada	✓	✓	
Cayman Islands		✓	✓
Denmark	✓		✓
England	✓	✓	✓
Finland	✓	✓	
Ireland	✓	✓	✓
New Zealand	✓	✓	✓
Scotland	✓	✓	✓
Singapore		✓	✓

Notes on Table 8:

- Australia: The agency is also responsible for providing advice to the government and the Board on funding decisions; supporting capacity building and good governance; and monitoring companies' progress against a range of designated criteria in the areas of good governance, artistic vibrancy, financial viability and access.
- England: The agency is responsible for monitoring organisations.

4. Conditions of funding

The agencies all require reporting from the MPAOs in return for funding. Reporting normally covers organisational information on revenue, attendances, regional touring, educational activities and total expenditure. Organisations are also often asked to publicly recognise the agency's funding (eg by including the agency's logo on brochures). The frequency of reporting varies between agencies. Table 9 documents the conditions of funding for the responding agencies.

Table 9: Conditions of funding

Country	Require			Notes
	Enter into contracts	reporting from organisations	Other requirements?	
Australia	✓	✓	✓	The companies must fulfill their requirements under their contract with the Australian government and the relevant State government for funding. Each company is required to fulfill certain levels of activity, and to maintain financial stability and artistic excellence.
Bulgaria		✓		Reports required include: <ul style="list-style-type: none"> • Revenue from box office, sponsorship, donations • Average attendances, number of audience, ticket prices • Regional touring • Educational programs for the young /about the musical events • Total number of performances, number of new performances • Expenditure
Canada		✓		The organisations provide interim and final financial and statistical reports and must submit audited financial statements. They also provide reports on activities and results. All Canada Council grant recipients must publicly acknowledge that they have received Canada Council grants.
Cayman Islands		✓	✓	Reports required after conclusion; Recipients asked to volunteer time/expertise to non-profit cultural initiatives.
Denmark	✓	✓		The organisations must provide annual reports
England	✓	✓	✓	The organisations provide: <ul style="list-style-type: none"> • Copies of all board papers; • Audience figures for all performances; • Annual audited accounts; • A completed annual survey form with financial and statistical information
Finland	✓	✓		
Ireland				There is no formal contract. The funding relationship is reactive: based on the Council's response to the proposals made by the applicant organisations (though these are typically adjusted/renegotiated in light of the actual level of funding offered). The offer of funding comes with a standard set of conditions which acts as a de facto contract with the funded organisation.

Monitoring arrangements are not formal.			
New Zealand	✓	✓	
Scotland	✓	✓	
Singapore		✓	✓
<p>The organisations submit reports (orchestras; quarterly; Major Grant Organisations: twice a year) which include a qualitative report of their artistic activities, audience outreach as well as corporate issues. They also report on their audience figures and submit their audited financial statement at the end of their financial year.</p>			

APPENDIX 2.1: Respondents

- Jackie Bailey, Research Analyst, Australia Council for the Arts
- Bilyana Tomova, Member of the managing committee, National Fund 'Culture', Bulgaria
- Diana Andreeva, Researcher, National Fund 'Culture', Bulgaria
- Claire McCaughey, Research Manager, Canada Council for the Arts
- Douglas Riske, Executive Director, Manitoba Arts Council, Canada
- Ingmarie Thunander, Assistant Program Development Coordinator, British Columbia Arts Council, Canada
- Boris Atamenko, Manager, Community Programs, North West Territories Arts Council, Canada
- Marcia Muttoo, Managing Director, Cayman National Cultural Foundation, Cayman Islands
- Kan Yuhong, International Liaison Department, China Federation of Literary and Art Circles
- Anne-Marie Myhre, Executive Secretary, The Danish Arts Agency, Denmark
- Amanda Rigali, Interim Assistant Director Arts Strategy, Arts Council England
- Katri Santtila, Senior Advisor, Ministry of Education and Culture, Finland
- John O'Kane, Arts Director, The Arts Council, Ireland
- Quresh H. Ahmed, General Manager, Bomas of Kenya
- Brent Thawley, Manager Arts Infrastructure Services, Creative New Zealand
- David Taylor, Co-Director, Arts, Scottish Arts Council
- Elaine Ng, Director Performing Arts Development, National Arts Council, Singapore

We thank all respondents for their contribution

APPENDIX 2.2: List of major performing arts organisations in respondent states

Country	Artform	Company name	Company location	
Australia	Dance	The Australian Ballet	Melbourne, Victoria	
		Bangarra Dance Theatre	Sydney, New South Wales	
		Queensland Ballet	Brisbane, Queensland	
		Sydney Dance Company	Sydney, New South Wales	
	Opera	Opera	West Australian Ballet	Perth, Western Australia
			Opera Australia	Sydney, New South Wales
			Opera Queensland	Brisbane, Queensland
			West Australian Opera	Perth, Western Australia
			State Opera South Australia	Adelaide, South Australia
	Music	Music	The Queensland Orchestra	Brisbane, Queensland
			Adelaide Symphony Orchestra	Adelaide, South Australia
			Melbourne Symphony Orchestra	Melbourne, Victoria
			Sydney Symphony Orchestra	Sydney, New South Wales
			West Australian Symphony Orchestra	Perth, Western Australia
			Orchestra Victoria	Melbourne, Victoria
			Australian Opera and Ballet Orchestra	Sydney, New South Wales
			Australian Chamber Orchestra	Sydney, New South Wales
			Australian Brandenburg Orchestra	Sydney, New South Wales
			Musica Viva	Sydney, New South Wales
	Theatre	Theatre	Tasmanian Symphony Orchestra	Hobart, Tasmania
			Sydney Theatre Company	Sydney, New South Wales
			Melbourne Theatre Company	Melbourne, Victoria
			Queensland Theatre Company	Brisbane, Queensland
			State Theatre Company of South Australia	Adelaide, South Australia
			Company B	Sydney, New South Wales
			Malthouse Theatre	Melbourne, Victoria
			Black Swan Theatre Company	Perth, Western Australia
			Circus Oz	Melbourne, Victoria
			Bell Shakespeare Company	Sydney, New South Wales
Australia – Total	29 (5 dance, 10 music, 9 theatre, 4 opera)			
Bulgaria	Opera and dance	National opera and ballet	Sofia	

Country	Artform	Company name	Company location
	Music	Sofia Philharmonic Orchestra	Sofia
	Music and dance	State Music theatre "Stefan makedonski"	Sofia
		State ensemble for folk songs and dances "Philip Kutev"	Sofia
	Theatre	National Theatre "Ivan Vazov"	Sofia
Bulgaria – Total	5 (2 dance, 1 music, 1 theatre, 1 opera)		
Canada (national)	Theatre	Alberta Theatre Projects	Calgary, Alberta
		Arts Club Theatre	Vancouver, British Columbia
		Canadian Stage	Toronto, Ontario
		Citadel Theatre	Edmonton, Alberta
		Centaur Theatre Company	Montréal, Québec
		La Compagnie Jean-Duceppe	Montréal, Québec
		Ex Machina	Québec City, Québec
		The Grand Theatre	London, Ontario
		Lorraine Kimsa Theatre for Young People	Toronto, Ontario
		Manitoba Theatre Centre	Winnipeg, Manitoba
		Neptune Theatre	
		Shaw Festival	Niagara-on-the-Lake, Ontario
		Soulpepper Theatre Company	Halifax, Nova Scotia
		Stratford Festival	Stratford, Ontario
		Theatre Aquarius	Hamilton, Ontario
		Theatre Calgary	Calgary, Alberta
		Théâtre Denise-Pelletier	Montréal, Québec
		Théâtre du Nouveau Monde	Montréal, Québec
		Théâtre du Rideau Vert	Montréal, Québec
		Vancouver Playhouse	Vancouver, British Columbia
	Music	Calgary Philharmonic	Calgary, Alberta
		Edmonton Symphony	Edmonton, Alberta
		Kitchener-Waterloo Symphony	Kitchener, Ontario
		Orchestre métropolitain du Grand Montréal	Montréal, Québec
		Orchestre symphonique de Montréal	Montréal, Québec
		Orchestre symphonique de Québec	Québec City, Québec
		Orchestra London (Canada)	London, Ontario
		Symphony Nova Scotia	Halifax, Nova Scotia
		Tafelmusik Baroque Orchestra	Toronto, Ontario
		Toronto Symphony	Toronto, Ontario

GRANDES ORGANISATIONS D'ARTS DU SPECTACLE

Country	Artform	Company name	Company location
		Vancouver Symphony	Vancouver, British Columbia
		Victoria Symphony	Victoria, British Columbia
		Winnipeg Symphony	Winnipeg, Manitoba
	Dance	Alberta Ballet	Calgary, Alberta
		Ballet British Columbia	Vancouver, British Columbia
		Les Grands Ballets Canadiens	Montréal, Québec
		National Ballet of Canada	Toronto, Ontario
		Royal Winnipeg Ballet	Winnipeg Manitoba
	Opera	Calgary Opera Association	Calgary, Alberta
		Canadian Opera Company	Toronto, Ontario
		Edmonton, Opera	Edmonton, Alberta
		l'Opéra de Montréal	Montréal, Québec
		Opera Ontario	Hamilton, Ontario
		Vancouver Opera	Vancouver, Ontario
<i>Canada national – Sub total</i>	<i>44 (5 dance, 13 music, 20 theatre, 6 opera)</i>		
Canada (British Columbia)	Theatre	Arts Club of Vancouver Theatre Society	Vancouver
		Bard On The Beach Theatre Society	Vancouver
		Belfry Theatre Society	Victoria
		Chemainus Theatre Festival Society	Chemainus
		Judith Marcuse Projects Society	Vancouver
		Playhouse Theatre Centre Of British Columbia	Vancouver
		Richmond Gateway Theatre Society	Richmond
		Western Canada Theatre Company Society	Kamloops
	Music	Coastal Jazz And Blues Society	Vancouver
		Langley Community Music School Society	Langley
		Salmon Arm Folk Music Society	Salmon Arm
		Vancouver Academy Of Music	Vancouver
		Vancouver Folk Music Festival Society	Vancouver
		Vancouver Summer Festival Society	Vancouver
		Vancouver Symphony Society	Vancouver
		Victoria Conservatory Of Music	Victoria
		Victoria Symphony Society	Victoria
	Dance	Pacific Ballet BC Society	Vancouver
	Opera	Pacific Opera Victoria	Victoria
		Vancouver Opera Association	Vancouver

GRANDES ORGANISATIONS D'ARTS DU SPECTACLE

Country	Artform	Company name	Company location
<i>Canada BC – Sub total</i>	<i>18 (1 dance, 7 music, 8 theatre, 2 opera, 2 others previously counted)</i>		
Canada - Manitoba	Theatre	Manitoba Theatre Centre	Winnipeg
		Manitoba Theatre for Young People	Winnipeg
		Prairie Theatre Exchange	Winnipeg
	Dance	Royal Winnipeg Ballet	Winnipeg
	Music	Winnipeg Symphony Orchestra	Winnipeg
	Opera	Manitoba Opera Company	Winnipeg
<i>Canada Manitoba – Subtotal</i>	<i>3 (2 theatre, 1 opera, 3 others previously counted)</i>		
Canada – NWT	All	Northern Arts and Cultural Centre	Yellowknife
<i>Canada – Total</i>	<i>63 (6 dance, 20 music, 28 theatre, 8 opera, 1 other)</i>		
Cayman Islands	Dance	Cayman Nat'l Dance Company – Dance Unlimited	Grand Cayman
	Music	Cayman National Choir and Orchestra	Grand Cayman
		National Concert Band	Grand Cayman
		Panoramers Steel Band	Grand Cayman
<i>Cayman Islands - Total</i>	<i>4 (1 dance, 3 music)</i>		
China	Other	China Performing Arts Agency	Beijing
	Opera	China National Peking Opera Company	Beijing
		China National Opera House	Beijing
	Opera & dance	China Opera and Dance Company	Beijing
	Dance	China Oriental Song and Dance Ensemble	Beijing
		The National Ballet of China	Beijing
	Theatre	National Theatre Company of China	Beijing
		China Children's Art Theatre	Beijing
	Music	China National Symphony Orchestra	Beijing
<i>China – Total</i>	<i>239</i>		
Denmark	Theatre, dance, opera, music	The Royal Theatre	Copenhagen
	Music	5 regional symphony orchestras	-
	Opera	Den Jyske Opera	Århus
	Dance	Peter Schaufuss Balletten	Holstebro
	Theatre	3 regional theatres	-
		Copenhagen Theatre	Copenhagen
<i>Denmark – Total</i>	<i>12 (1 dance, 5 music, 5 theatre, 1 opera)</i>		
Finland	Opera and Ballet	National Opera	Helsinki
	Theatre	National Theatre	Helsinki
		56 theatres incl. Dance theatres	regional centres

GRANDES ORGANISATIONS D'ARTS DU SPECTACLE

Country	Artform	Company name	Company location
	Music	27 orchestras	regional centres
Finland – Total	85 (11 dance, 27 music, 46 theatre, 1 opera)		
England	Dance	Birmingham Royal Ballet	Birmingham
		English National Ballet	London
	Opera	English National Opera	London
		Opera North	Leeds
		Welsh National Opera	Cardiff, Wales
	Theatre	National Theatre	London
		Royal Shakespeare Company	Stratford Upon Avon
	Combined arts	Royal Opera House	London
		South Bank Centre	London
England – Total	9 (2 dance, 3 music, 2 theatre, 2 combined arts venues)		
Ireland	Theatre	The Abbey Theatre	Dublin
		The Gate Theatre	Dublin
		Druid Theatre Company	Galway
	Music	RTE National Symphony Orchestra	Dublin
		RTE Concert Orchestra	Dublin
		Irish Chamber Orchestra	Limerick
	Opera	Opera Ireland	Dublin
		Wexford Festival Opera	Wexford
Ireland – Total	8 (3 music, 3 theatre, 2 opera)		
Kenya		Bomas of Kenya	Nairobi
New Zealand	Opera	NBR New Zealand Opera	Auckland
	Music	Auckland Philharmonia	Auckland
		Vector Wellington Orchestra	Wellington
		Christchurch Symphony	Christchurch
		Southern Sinfonia	Dunedin
	Theatre	Auckland Theatre Company	Auckland
		Circa Theatre	Wellington
		Downstage Theatre	Wellington
		BATS Theatre	Wellington
		The Court Theatre	Christchurch
		Fortune Theatre	Dunedin
		Taki Rua Productions	Wellington
		National Theatre for Children	Wellington

GRANDES ORGANISATIONS D'ARTS DU SPECTACLE

Country	Artform	Company name	Company location
	Dance	Black Grace Dance Company	Auckland
		Footnote Dance Company	Wellington
		Royal New Zealand Ballet (RNZB)	Wellington
	Music	Chamber Music New Zealand	Wellington
		Choirs Aotearoa	Wellington
		New Zealand String Quartet	Wellington
		New Zealand Symphony Orchestra (NZSO)	Wellington
	Other	Kahurangi Maori Dance Company	Hastings
		Toi Maori Aotearoa	Wellington
		New Zealand International Festival of the Arts	Wellington
New Zealand - Total	23 (3 dance, 8 music, 8 theatre, 1 opera, 3 other)		
Scotland	Dance	Scottish Ballet	Glasgow
		Scottish Dance Theatre	Dundee
	Opera	Scottish Opera	Glasgow
	Music	Royal Scottish National Orchestra	Glasgow
		Scottish Chamber Orchestra	Edinburgh
	Theatre	National Theatre of Scotland	Glasgow
		Citizens Theatre	Glasgow
		Dundee Rep	Dundee
		Royal Lyceum Theatre	Edinburgh
Scotland – Total	9 (2 dance, 2 music, 4 theatre, 1 opera)		
Singapore	Music	Singapore Symphony Orchestra	Singapore
		Singapore Chinese Orchestra	Singapore
	Dance	Singapore Dance Theatre	Singapore
	Theatre	TheatreWorks	Singapore
		The Necessary Stage	Singapore
		The Theatre Practice	Singapore
		Singapore Repertory Theatre	Singapore
		WildRice	Singapore
Singapore – Total	8 (1 dance, 2 music, 5 theatre)		
TOTAL ALL COUNTRIES	494 (34 dance, 81 music, 111 theatre, 22 opera, 7 other, 239 unspecified)		

Appendix 3: Mini-Summit Delegates and Speakers**International Delegates**

*Mr Robert Sirman, Director, Canada Council for the Arts
 Mr Martyn Bould, Chairman, Cayman National Cultural Foundation, Cayman Islands
 Ms Claudia Toro, Executive Director, FONDART, Chile
 Ms Huang Wenjuan, Deputy Director General of International Liaison Department China Federation of Literary and Art Circles (CFLAC), China
 Mr Kan Yuhong, Staff of the International Liaison Department, CFLAC, China
 Ms Chi Fei Josephine Wai, Director, Arts Support, Hong Kong Arts Development Council, China Hong Kong
 Ms Rebecca Yu, Senior Manager (Culture), Culture Section, Home Affairs Bureau, China Hong Kong
 Ms Barbara Matthews, Director of Theatre Strategy, Arts Council England
 *Mr Risto Ruohonen, Director General, Finnish National Gallery
 Mr John O'Kane, Arts Director, Arts Council of Ireland
 Mr Jang Yongsuk, Director, International Exchange Team, Arts Council Korea
 Mr Lee Sungkyum, Director of General, Arts Council Korea
 Ms Sabariah Ghazali, Principal Assistant Secretary, Ministry of Culture, Arts and Heritage, Malaysia
 Mr Mod Zaky Din, Director, Department of Culture and Arts State of Perak, Malaysia
 Ms Zaiton Md. Desa, Production Director of Istana Budaya, Ministry of Culture, Arts and Heritage, Malaysia
 Mr Stephen Wainwright, Chief Executive, Creative New Zealand
 Mr Lawrence Green, Director, Venture Education Ltd, New Zealand
 Ms Cecile Guidote Alvarez, Executive Director, National Commission for Culture and the Arts, Philippines
 Mr David Taylor, Co Director, Arts, Scottish Arts Council
 *Mr Lee Suan Hiang, Chief Executive Officer, National Arts Council of Singapore
 Ms Elaine Ng, Director, Performing Arts Development, National Arts Council of Singapore
 Mrs Susan Loh, Director, Market Development, Corporate Communications/International Relations, National Arts Council of Singapore
 Ms Jane Clarke, Director of Operations, Arts Council of Wales

Australian delegates

Mr James Strong AO, Chair, Australia Council
 Mr Rick Allert AM, Chair, Major Performing Arts Board, Australia Council
 *Ms Kathy Keele, Chief Executive Officer, Australia Council
 Mr Tony Grybowski, Executive Director, Major Performing Arts, Australia Council
 Ms Trish Ludgate, Major Performing Arts Board, Australia Council
 Ms Jackie Bailey, Major Performing Arts Board, Australia Council
 Mr Atul Joshi, Director, Key Organisations, Australia Council
 Dr Stephen Arnott, Department of Environment, Water, Heritage and the Arts
 Mr Jeff Andary, Director, Arts Development and Planning, Arts South Australia
 Ms Alexandra Hurford, Senior Manager, Arts Development, Arts SA, Australia

IFACCA staff

Ms Sarah Gardner, Executive Director, IFACCA
 Ms Natasha Eves, Research and Project Officer, IFACCA
 Mr Christopher Madden, Research Analyst, IFACCA

Guest speakers

Ms Robyn Archer AO
Mr Carrillo Gantner AO, President, Myer Foundation
Mr Peter Steidl, Strategy Director, JWT
Ms Louise Walsh, Director, Artsupport Australia

APOLOGIES

Ms Caroline Houben, Co-Director of Research, Observatoire des Politiques Culturelles, Belgium
Ms Bilyana Tomova, Member of the Steering Committee, National Culture Fund, Bulgaria
Mr Yvan Gauthier, Président-directeur general, Conseil des arts et des lettres du Québec, Canada
Mr John Brotman, Executive Director, Ontario Arts Council, Canada
*Ms Clarisa Ruiz Correal, Head of Arts, Ministerio de Cultura de Colombia
*Ms Georgia Iliopoulou, IFACCA Board Member
*Mr Qu'resh Ahmed, General Manager, Bomas of Kenya
Mr Kees Weeda, Secretary General, Raad voor Cultuur - Council for Culture, Netherlands
Mr Mario Garcia Durham, National Endowment for the Arts, USA

*Denotes IFACCA Board Members

APPENDIX 4: Countries of participants in research and mini-summit

Country	D'Art	Survey	Mini-summit
Australia	✓	✓	✓
Bulgaria		✓	
Canada	✓	✓	✓
Cayman Islands		✓	✓
Chile			✓
China (and Hong Kong SAR)		✓	✓
Columbia	✓		
Cuba	✓		
Cyprus			
Denmark		✓	
England		✓	✓
Finland	✓	✓	✓
France	✓		
Greece	✓		
Ireland		✓	✓
Kenya		✓	
Korea (South)	✓		✓
Malaysia			✓
Mexico	✓		
Namibia	✓		
New Zealand	✓	✓	✓
Peru			
Philippines			✓
Scotland		✓	✓
Singapore	✓	✓	✓
Switzerland	✓		
United States of America	✓		
Wales	✓		✓
Totals	15	13	15

APPENDIX 5: Selected resources

Below is a list of information resources referenced in this report. For information and links to these and other resources relating to the major performing arts, visit the topic page at the IFACCA website, www.ifacca.org/topic/support-for-major-performing-arts-organisations/

AEA Consulting, *Anticipating Change in the Major Performing Arts Sector*, Australia Council for the Arts, Sydney, 2008.

Andrew W. Mellon Foundation, 2008, *The Economic Environment of American Symphony Orchestras*, USA.

Arts Council England, England, 2008, *Review of Arts Council England's Regularly Funded Organisations Investment Strategy 2007-08*, England.

Arts Council of Wales, 2004, *Pilot Programme for Sustainable Arts Organisations: Encouraging a Climate of Supported Change and Innovation*, Wales.

Australia Council for the Arts, 2008, *Interconnections and the Creative Workforce in the Australian Theatre Sector*, Australia.

Australia Council for the Arts, 2008, *Love Your Work: Training, Retaining and Connecting Artists in Theatre*, Australia.

Australia Council for the Arts, *Don't Panic: The Impacts of Digital Technology on the Major Performing Arts Industry*, Australia.

Boekmanstichting, 2007, *State on Stage: Best Practices of Government Support for Performing Arts*, Boekmanstichting Utrecht, Netherlands.

Cray, D., Inglis, L., and Freeman, S., 2007, 'Managing the arts: leadership and decision making under dual rationalities', *Journal of Arts Management, Law and Society* 36(4) 295.

Department of Communications, Information Technology and the Arts, 1999, *Securing the Future - Inquiry into the Major Performing Arts*, Commonwealth of Australia.

European Monitoring Centre on Change, 2006, *The Performing Arts Sector: Papers on Future Trends and Issues*, Ireland.

Holden, J., 2006, *Cultural Value and the Crisis of Legitimacy: Why Culture Needs a Democratic Mandate*, Demos, UK.

Hoyt, K., 2006, *Succession Planning and Leadership Development for Chief Executives in the Major Performing Arts*, unpublished report prepared for MPAB, Australia.

Liteman, M., 2003, *Planning for Succession: A Toolkit for Board Members and Staff of Nonprofit Arts Organisations*, Illinois Arts Alliance Foundation, USA.

McCarthy, Brooks, Lowell and Zakaras, 2001, *The Performing Arts in a New Era*, RAND Corporation, USA.

McMaster, Sir Brian, *Supporting Excellence in the Arts*, Department for Culture, Media and Sport, England, January 2008.

Mission, Models, Money, 2007, *New and Alternative Financial Instruments: Consultation draft*, UK.

The Metropolitan Opera, *Live in High-Definition*, USA.

Westbury, M., 'Mozart Cover Bands Rake in the Moolah', *Sydney Morning Herald*, 18/10/2007, Australia.