

APPENDIX 5 – Questionnaire administered during Round Tables

Tables rondes auprès des agents et chefs de services Round tables / Program officers and sector heads

Un processus d'amélioration des mesures d'évaluation sur la gestion des organismes artistiques est en cours au Conseil des arts du Canada.

- Qu'attendez-vous de cette démarche?
- Comment voyez-vous qu'elle devrait se dérouler?

The Canada Council for the Arts is currently undertaking an improvement process to enhance the evaluation of organizational management in Canadian arts organizations.

- What are your expectations in relation to this process?
- How do you think this process should be carried out?

Les critères et indicateurs à partir du tableau ci-dessous :

- Quels sont les critères et indicateurs de gestion parmi ceux mentionnés, que vous utilisez actuellement
- Lesquels jugez les plus pertinents? les moins? lesquels sont absents?
- Qu'est-ce que les critères et indicateurs utilisés actuellement vous permettent de mesurer?

Criteria and indicators

- Which criteria and indicators of the ones listed below, do you currently use?
- Which do you consider to be the most pertinent? the least pertinent? lacking?
- What level of evaluation is possible considering the criteria and indicators that you currently have at your disposal?

<p style="text-align: center;">Human resources</p> <ul style="list-style-type: none"> • Human resource plan • Operational structure to fulfil the mandate • Compensation policy • Turnover • Legacy plan for founder-based organizations • Succession strategies for senior managers • Hiring policy and selection strategies • Job descriptions for senior managers • Performance assessment (annual objectives) • Training and professional development • Working environment standards • Management of unions • Management of volunteers 	<p style="text-align: center;">Ressources humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de ressources humaines • Structure organisationnelle en vue de réaliser le mandat • Politique de rémunération (artistes et personnel) et d'avantages sociaux • Taux de roulement • Plan de relève pour les organismes dirigés par leur fondateur • Stratégies de renouvellement des ressources humaines • Politique d'embauche et mode de sélection • Description des responsabilités des postes de direction • Évaluation de rendement (établissement d'objectifs annuels) • Plan de formation et développement professionnel • Politiques de normes du travail • Relation de travail - gestion des syndicats • Gestion des bénévoles
<p style="text-align: center;">Organizational or administrative resources</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategic and multi-year business planning • Organizational growth • Transparency and stability of the administrative structure • Strategic budgetary planning process • Internal indicators (management) and audit • Efficiency, adaptability and capacity to manage change • Project management and monitoring • Self-assessment process 	<p style="text-align: center;">Ressources organisationnelles ou administratives</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planification stratégique et plan d'affaires pluriannuel • Croissance de l'organisme • Clarté et solidité de la structure administrative • Processus de planification stratégique et budgétaire • Indicateurs internes (contrôles de gestion) et vérification • Efficacité, adaptabilité et capacité à gérer le changement • Gestion de projet et suivi de gestion • Processus d'autoévaluation

Annexe 5 - Questionnaire administré lors des tables rondes

<p style="text-align: center;">Financial resources</p> <ul style="list-style-type: none"> • Long-term financial planning • Diversification of revenue sources • Risk management and budget control • Allocation of resources • Acc. surplus or deficit management • Deficit reduction plan • Reserves and working capital • Cash management • Ratio (see list) 	<p style="text-align: center;">Ressources financières</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planification financière à long terme • Répartition et diversification des sources de revenus • Gestion du risque et contrôle budgétaire • Allocation des ressources • Gestion du surplus ou déficit accumulé • Plan de redressement financier • Réserves et fonds de roulement • Gestion des liquidités • Ratio (voir liste)
<p style="text-align: center;">Physical resources</p> <ul style="list-style-type: none"> • Physical plant management • Maintenance of real estate assets • Production, performance and exhibition space and equipment maintenance • Capital assets, amortization and inventory • Impact on operations of an expansion 	<p style="text-align: center;">Ressources matérielles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion du lieu • Plan de maintien des actifs immobiliers • Entretien du lieu et des équipements de production, présentation et exposition • Immobilisations, amortissement, inventaire • Impact d'une expansion sur le fonctionnement
<p style="text-align: center;">Governance resources</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constitution and by-laws • Composition of the board of directors • Governance policy defining board of responsibilities • Board member recruitment and renewal • Integration and training of new administrators • Management of board of director meetings • Capability of the board of directors for self-assessment • Effectiveness and management practices • Accountability of each decision-making level • Information sharing process 	<p style="text-align: center;">Ressources de gouvernance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constitution et lettres patentes • Composition du conseil d'administration • Politique de gouvernance définissant les pouvoirs et responsabilités du Conseil d'administration • Mode de recrutement et stratégies de renouvellement des membres du c.a. • Procédures d'intégration et de formation des administrateurs • Gestion des assemblées du c.a. • Processus d'autoévaluation du c.a. • Efficience et pratiques de gestion • Imputabilité de chaque niveau décisionnel • Processus de partage d'information

Annexe 5 - Questionnaire administré lors des tables rondes

Indicateurs - ratios

▪ Ratio: Product sales revenues (tickets, books) vs. total revenues	▪ Ratio Revenus de vente de produit (billets, livres)/revenus totaux
▪ Ratio: Earned revenues vs. total revenues	▪ Ratio Revenus autonomes/revenus totaux
▪ Ratio: Fundraising costs vs. total fundraising revenues	▪ Ratio Coûts de collectes de fonds/revenus de collectes de fonds
▪ Ratio: Product sales revenues vs. marketing expenses	▪ Ratio Revenus de vente de produit /dépenses de marketing
▪ Ratio: <i>Line of credit</i> (short term asset/long term liability)	▪ Ratio du fonds de roulement (Actif à court terme/passif à court terme)
▪ Ratio: Unrestricted funds (accumulated deficit) vs. Total revenues	▪ Ratio Actifs nets non affectés (Déficit cumulé)/Revenus totaux
▪ Attendance rate (paid attendance)	▪ Taux de remplissage (assistance payante – vente / inventaire)
▪ Ratio: Production expenses vs. Total expenses	▪ Ratio Dépenses de production/Dépenses totales
▪ Ratio: Administrative expenses vs. Total expenses	▪ Ratio Dépenses administratives/ Dépenses totales
▪ Revenues by production	▪ Revenu par production
• Revenues by performance, exhibition day, unit of sale (book, magazine)	▪ Revenu par représentation, par journée d'exposition, par unité de vente (livre, revue)
▪ Revenues by client-visitor-reader	▪ Revenu par spectateur, visiteur, lecteur
▪ Total grants by production	▪ Subventions totales par production
▪ Total grants by presentation, exhibition day, unit of sale (book, magazine)	▪ Subventions totales par représentation, par journée d'exposition, par unité de vente (livre)
▪ Total grants by client- visitor –reader	▪ Subventions totales par spectateur, visiteur, lecteur
▪ Total Canada Council for the Arts Grants by production	▪ Subvention du Conseil des Arts du Canada par production
▪ Total Canada Council for the Arts Grants by presentation, exhibition day, unit of sale (book, magazine)	▪ Subvention du Conseil des Arts du Canada par représentation, par journée d'exposition, par unité de vente (livre)
▪ Total Canada Council for the Arts Grants by client- visitor –reader	▪ Subvention du Conseil des Arts du Canada par spectateur

Le processus d'analyse : mécanique quant à l'utilisation des outils d'analyse

- Dans le processus d'évaluation, parmi les outils utilisés, lesquels vous sont le plus utiles?
- Lesquels le sont moins ?
- Au cours du processus d'analyse que vous faites, quelles étapes sont le plus faciles ? Le plus difficiles ?
- Croyez-vous posséder suffisamment d'outils pour évaluer (analyser) adéquatement la santé organisationnelle de l'organisme

The evaluation process: the logistics of using analytical tools

- Among the tools used during the evaluation process, which are the most useful?
- Which are the least useful?
- In relation to the evaluation process, which steps are the easiest?
- Which are the most difficult?
- Do you think that there are enough tools to adequately evaluate the organizational health of an arts organization?

Propositions d'amélioration

- Identifiez les éléments qui faciliteraient l'implantation de nouveaux critères ou de nouveaux paramètres
 - Chez les organismes
 - Dans votre contexte de travail

Recommendations for improvement

- Identify those elements which would facilitate the implementation of new criteria or new parameters:
 - Within the organizations
 - In your own work environment