

# CHARTRE DES COMPÉTENCES

## LES GESTIONNAIRES CULTURELS

[www.crhsculturel.ca](http://www.crhsculturel.ca)



Conseil  
des ressources humaines  
du secteur culturel

Cultural  
Human Resources  
Council

# Les gestionnaires c

Ce document présente l'inventaire des compétences relatives à la gestion d'une entreprise culturelle. Cette analyse a été réalisée par un groupe pan-canadien de gestionnaires d'expérience oeuvrant dans le domaine culturel. Elle s'est appuyée sur un cadre conceptuel élaboré par John Kotter (1), professeur spécialisé en comportements organisationnels à la *Harvard Business School*.

Selon Kotter, toute personne assumant des responsabilités d'encadrement dans une organisation doit combiner **deux rôles essentiels** :

- un rôle de leader, soit la capacité de diriger, de mobiliser, de canaliser les énergies et les idées des ressources humaines sous sa responsabilité en fonction de la vision et des objectifs stratégiques de l'établissement ;
- un rôle de gestionnaire, soit la capacité d'assurer que les bonnes choses soient faites au bon moment, d'une manière ordonnée, continue et dans le respect des lois, des règlements, des politiques et des normes en vigueur.

La Charte des compétences des gestionnaires culturels met en relief l'importance et l'inter-relation de ces deux rôles. Elle précise, en fonction de quatre grandes responsabilités — également tirées du cadre conceptuel de Kotter — les champs de compétences et les compétences spécifiques qu'on associe à chacun de ces rôles.

Cette charte des compétences doit être utilisée en conjonction avec le profil de compétences réalisé en partenariat avec le Conseil des ressources humaines du secteur culturel et le soutien financier du gouvernement du Canada par l'entremise du Programme de conseils sectoriels.

Principaux éléments de la charte :

- Une série de champs de compétences (CDC), responsabilités ou compétences principales d'un emploi particulier, en l'occurrence — les gestionnaires culturels.
- Deux types de CDC y figurent :  
Sections A à H : **compétences professionnelles**  
Sections I à K : **compétences générales**

Le profil de compétences décrit les tâches spécifiques ainsi que les indicateurs de performance, en soulignant les actions clés et une série d'habiletés personnelles, interpersonnelles et d'affaires.

(1) John P. Kotter, *A Force For Change — How Leadership Differs From Management*, The Free Press, 1990, 180 pages.

## APERÇU GÉNÉRAL DES RÔLES, DES RESPONSABILITÉS CLÉS ET DES CHAMPS DE COMPÉTENCES DES GESTIONNAIRES CULTURELS

### Deux rôles principaux :

- Leader
- Gestionnaire

### Quatre responsabilités clés :

- I. Concevoir un projet d'entreprise
- II. Mettre en place un réseau de ressources humaines et organisationnelles
- III. Orchestrer la réalisation du projet d'entreprise
- IV. Produire les résultats attendus

### Huit champs de compétences professionnelles :

- A. Déterminer une orientation stratégique
- B. Définir un plan directeur et établir un budget
- C. Bâtir des relations
- D. Organiser les opérations et pourvoir en personnel

E. Motiver et inspirer

F. Identifier et résoudre des problèmes et s'acquitter de fonctions administratives

G. Guider l'évolution du projet et générer, au besoin, des changements majeurs

H. Assurer un fonctionnement systématique et ordonné de l'entreprise

*Et pour exercer les compétences professionnelles énumérées ci-dessus, les gestionnaires culturels doivent pouvoir... :*

I. Manifester des habiletés de gestion

J. Manifester des aptitudes pour la communication

K. Démontrer des compétences personnelles



Conseil  
des ressources humaines  
du secteur culturel

Cultural  
Human Resources  
Council

Conseil des ressources humaines  
du secteur culturel  
17, rue York, pièce 201, Ottawa (ON)  
Téléphone: (613) 562-1535  
Télécopieur: (613) 562-2982  
[www.crhsculturel.ca](http://www.crhsculturel.ca)

## I. CONCEVOIR UN PROJET D'ENTREPRISE

*En tant que leaders, ils / elles doivent pouvoir :*

### A. DÉTERMINER UNE ORIENTATION STRATÉGIQUE

- 1. Analyser les forces, les faiblesses, les possibilités et les menaces (F.F.P.M.)
- 2. Élaborer et réviser la mission de l'organisation
- 3. Définir et réviser la vision artistique et organisationnelle
- 4. Donner des conseils sur la mise en place et la révision des structures et des politiques relatives à la gouvernance
- 5. Établir des règles d'éthique
- 6. Obtenir l'approbation et l'engagement du conseil d'administration à l'égard de l'orientation proposée

*En tant que gestionnaires, ils / elles doivent pouvoir :*

### B. DÉFINIR UN PLAN DIRECTEUR ET ÉTABLIR UN BUDGET

- 1. Formuler des objectifs
- 2. Identifier des programmes / projets en accord avec la vision artistique et organisationnelle
- 3. Classer les programmes / projets par ordre de priorité
- 4. Établir les calendriers d'exécution
- 5. Préparer un plan de main-d'oeuvre
- 6. Établir et maintenir un plan de relève
- 7. Élaborer une stratégie de marketing et de relations publiques
- 8. Fixer des objectifs financiers
- 9. Établir un budget de fonctionnement
- 10. Préparer un plan des immobilisations, des installations et de l'équipement nécessaires
- 11. Établir un budget d'équipement et d'immobilisations
- 12. Identifier des sources de financement
- 13. Établir un programme de financement
- 14. Rédiger des demandes de financement

## II. METTRE EN PLACE UN RÉSEAU DE RESSOURCES HUMAINES ET ORGANISATIONNELLES

*En tant que leaders, ils / elles doivent pouvoir :*

### C. BÂTIR DES RELATIONS

- 1. Établir et entretenir de bonnes relations avec le conseil d'administration
- 2. Promouvoir et favoriser le développement artistique
- 3. Assurer l'intégration des nouveaux employés à l'entreprise et à leurs nouvelles fonctions
- 4. Promouvoir l'établissement et le maintien de relations positives avec la communauté
- 5. Établir et entretenir des relations avec les parties intéressées à l'extérieur et à l'intérieur de l'entreprise
- 6. Établir et maintenir des partenariats
- 7. Établir et entretenir des relations avec les donateurs
- 8. Créer et maintenir des relations avec d'autres gestionnaires culturels
- 9. Coordonner le travail de sensibilisation
- 10. Solliciter l'appui du secteur privé
- 11. Solliciter l'appui des gouvernements
- 12. Promouvoir et organiser un programme de bénévolat au profit de l'organisation

# Culturels doivent être capables de :

*En tant que gestionnaires, ils / elles doivent pouvoir :*

## D. ORGANISER LES OPÉRATIONS ET POURVOIR EN PERSONNEL

- 1. Élaborer et mettre en place une structure organisationnelle
- 2. Élaborer des politiques et procédures
- 3. Établir des systèmes financiers
- 4. Affecter des sommes d'argent aux divers programmes, projets ou activités
- 5. Élaborer des descriptions de poste
- 6. Organiser le travail
- 7. Recruter du personnel
- 8. Assigner des mandats et des tâches
- 9. Obtenir l'équipement et le matériel requis
- 10. Trouver des installations / un site
- 11. Négocier avec les syndicats / guildes / associations
- 12. Engager par contrat des artistes et des fournisseurs de services de production
- 13. Engager par contrat des fournisseurs de marchandises/services/matériel
- 14. Établir et maintenir un processus d'évaluation du rendement

## III. ORCHESTRER LA RÉALISATION DU PROJET D'ENTREPRISE

*En tant que leaders, ils / elles doivent pouvoir :*

### E. MOTIVER ET INSPIRER

- 1. Appuyer et encourager la créativité et l'innovation
- 2. Former et maintenir des équipes de travail
- 3. Agir comme mentor auprès du personnel
- 4. Encourager le perfectionnement professionnel
- 5. Reconnaître et récompenser les réalisations individuelles et d'équipe
- 6. Fournir assistance au conseil d'administration, aux pairs, aux membres du personnel, aux artistes et aux collaborateurs
- 7. Renforcer les attentes et les objectifs auprès des parties intéressées
- 8. Faire en sorte que les membres de la communauté et les parties intéressées développent un sentiment d'appartenance à l'égard de l'entreprise culturelle
- 9. Prendre en considération les aspects humains dans la gestion d'un changement

*En tant que gestionnaires, ils / elles doivent pouvoir :*

### F. IDENTIFIER ET RÉSOUDRE DES PROBLÈMES ET S'ACQUITTER DE FONCTIONS ADMINISTRATIVES

- 1. Superviser les ressources humaines
- 2. S'assurer du bien-être du personnel
- 3. Gérer les dossiers et la rémunération du personnel
- 4. Interpréter et gérer les contrats et les conventions collectives
- 5. S'assurer du respect des lois, règlements, politiques, normes et procédures
- 6. Diriger des réunions
- 7. Gérer le budget
- 8. Gérer les installations
- 9. Prévoir et gérer les crises

## IV. PRODUIRE LES RÉSULTATS ATTENDUS

*En tant que leaders, ils / elles doivent pouvoir :*

### G. GUIDER L'ÉVOLUTION DU PROJET ET GÉNÉRER, AU BESOIN, DES CHANGEMENTS MAJEURS

- 1. Concevoir et implanter une / des nouvelle(s) méthode(s) / approche(s)
- 2. Concevoir et implanter un / des nouveau(x) programme(s) / services(s) / projet(s)

*En tant que gestionnaires, ils / elles doivent pouvoir :*

### H. ASSURER UN FONCTIONNEMENT SYSTÉMATIQUE ET ORDONNÉ DE L'ENTREPRISE

- 1. Respecter les échéances
- 2. Se conformer au budget
- 3. Évaluer dans quelle mesure les programmes et les projets répondent aux normes de qualité artistique et culturelle
- 4. Évaluer les résultats de la stratégie de marketing
- 5. Évaluer le ou les processus de production
- 6. Évaluer les résultats des stratégies de collecte de fonds
- 7. Évaluer les résultats financiers
- 8. Évaluer le rendement de chaque employé et des équipes
- 9. Évaluer le degré de satisfaction des parties intéressées
- 10. Aider le conseil d'administration à fonctionner d'une manière optimale

*Et pour exercer les compétences professionnelles précédemment décrites, les gestionnaires culturels doivent pouvoir... :*

### I. MANIFESTER DES HABILITÉS DE GESTION

- 1. Penser de façon stratégique
- 2. Planifier
- 3. Organiser
- 4. Prendre des décisions
- 5. Faire preuve de leadership
- 6. Résoudre des problèmes
- 7. Montrer des aptitudes pour l'encadrement professionnel (coaching)
- 8. Gérer les conflits
- 9. Prendre des risques
- 10. Déléguer
- 11. Manifester de la sensibilité à l'égard des différences culturelles

### J. MANIFESTER DES APTITUDES POUR LA COMMUNICATION

- 1. Écrire avec clarté et concision
- 2. Manifester des aptitudes pour la communication verbale
- 3. Écouter
- 4. Mener des entrevues
- 5. Présenter des exposés
- 6. Persuader
- 7. Négocier
- 8. Faire preuve de tact et de diplomatie

### K. DÉMONSTRER DES COMPÉTENCES PERSONNELLES

- 1. Avoir le feu sacré pour l'art et la culture
- 2. Faire preuve d'intégrité et agir selon l'éthique
- 3. Montrer des capacités d'analyse
- 4. Faire preuve de jugement
- 5. Faire preuve de sociabilité / d'entregent
- 6. Collaborer
- 7. S'adapter au changement
- 8. Établir une relation de confiance
- 9. Conceptualiser
- 10. Démontrer des aptitudes pour la recherche
- 11. Composer avec le stress
- 12. Gérer son emploi du temps avec efficacité
- 13. Faire et recevoir des critiques constructives
- 14. Faire preuve de polyvalence / effectuer des tâches multiples
- 15. Prendre en charge son perfectionnement professionnel
- 16. Faire preuve de créativité
- 17. Faire preuve de rigueur et d'un souci du détail
- 18. Démontrer, utiliser et partager sa connaissance du domaine et du milieu culturel