

Gestion des ressources humaines :

Utilisation des chartes et des profils de compétences



CRHSC
Conseil
des ressources humaines
du secteur culturel

Cultural
Human Resources
Council

Table des matières

Introduction	2
L'organisation des chartes et des profils	4
L'utilisation des chartes et des profils	8
Études de cas	10
Étude de cas 1 – <i>La description de l'emploi</i>	10
Étude de cas 2 – <i>La liste des critères de sélection</i>	14
Étude de cas 3 – <i>Les besoins de formation et de perfectionnement</i> ...	18
Étude de cas 4 – <i>Le formulaire d'évaluation du rendement</i>	21
Conclusion	25

Introduction

Qu'entend-on par compétence ?

Il y a plusieurs façons de définir le terme « compétence » tel qu'il s'emploie dans un contexte de travail. Pour les besoins du présent guide, nous définirons les compétences comme les caractéristiques d'une personne qui *excelle par son rendement ou par son attitude* dans un emploi particulier ou dans un organisme culturel spécifique.

On confond souvent les compétences avec les « habiletés ». Mais il y a deux façons de faire la distinction entre les deux :

Premièrement

Les compétences requises correspondent à la vision, aux objectifs, aux priorités, aux capacités propres à chacun des organismes culturels.

Deuxièmement

Les compétences peuvent être utiles pour diverses tâches liées aux ressources humaines : la formation et le perfectionnement, l'évaluation du rendement, les descriptions d'emploi, la planification de la relève et la constitution d'une équipe et pas seulement pour le recrutement. Toutefois, il n'est pas nécessaire de les appliquer à tous ces domaines en même temps. Par exemple, certains organismes commencent par appliquer les profils de compétences à la formation et au perfectionnement. Une fois les employés familiarisés avec l'utilisation des compétences reliées aux activités de perfectionnement, on intègre le profil à l'évaluation du rendement.

Contexte

Plusieurs habiletés et compétences du secteur culturel sont d'excellents indicateurs de haut rendement — les habiletés et les compétences que les gestionnaires de la culture tendent à développer et à intégrer dans leur organisme. Le Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC) a entrepris un projet important pour définir ces habiletés et compétences liées à diverses professions dans les principaux sous-secteurs culturels. Avant que ce projet ne soit entrepris, aucune analyse approfondie et donc, aucune documentation n'avaient été produites sur ces caractéristiques grandement recherchées.

Les chartes et les profils de compétences dans le secteur culturel

Le Conseil des ressources humaines du secteur culturel a produit une série de chartes et de profils de compétences pour différentes professions du secteur culturel, dont :

- Techniciennes et techniciens en automatisation
- Éditrices et éditeurs de livres
- Gestionnaires de la culture
- Mentors dans le domaine culturel
- Techniciennes et techniciens de scène
- Spécialistes de la gestion des ressources en information
- Gérantes et gérants d'artistes dans le domaine de la musique
- Créatrices et créateurs de contenu en nouveaux médias
- Directrices et directeurs de production (cinéma et télévision)
- Documentaristes
- Directrices et directeurs de maisons de disques

Dans le présent guide nous étudierons :

- comment sont présentés les chartes et les profils de compétences
et, plus important encore,
- comment vous pouvez les utiliser pour améliorer les activités de gestion des ressources humaines de votre organisme.

IMPORTANT

Les chartes et les profils de compétences sont très détaillés et complets — certains font plus de 60 pages. Dans un souci de brièveté et pour en faciliter l'utilisation, nous ne reproduisons ici que les extraits les plus pertinents des chartes et des profils.

Toutefois, pour bien comprendre le contexte de ces extraits — et pour vous référer aux détails qui n'ont pas été reproduits — **il est important que vous ayez en main les chartes et les profils complets pour les professions suivantes :**

- éditrices et éditeurs de livres
- gestionnaires de la culture
- techniciennes et techniciens de scènes (machinistes)
- créatrices et créateurs de contenu en nouveaux médias

Vous pouvez choisir de vous référer aux outils disponibles en ligne sur le site du CRHSC — www.culturalhrc.com — ou de les imprimer.

L'organisation des chartes et des profils

Les chartes de compétences

La charte de chaque profession est présentée comme suit :

1. Des séries d'en-têtes décrivent une fonction ou une responsabilité principale reliée à la profession. Ce sont les champs de compétences qui sont répartis en deux catégories :
 - **Les compétences professionnelles** — particulières à une profession
 - **Les compétences générales** — celles qui sont communes à différentes professions du secteur culturel

Exemple (tiré de la charte des créatrices et créateurs de contenu en nouveaux médias) :

Les domaines généraux de compétences	Un créateur de contenu en nouveaux médias doit être capable de :
	<p>Les compétences professionnelles</p> <p>A. Effecteur de la recherche — explorer des idées</p> <p>B. Définir les objectifs d'un projet</p> <p>C. Proposer un projet</p> <p>D. Concevoir un projet</p> <p>E. Réaliser un projet</p>
	<p>Les compétences générales</p> <p>K. Démontrer des habiletés interpersonnelles</p> <p>L. Démontrer des habiletés personnelles</p>

2. Une liste décrit ensuite les diverses habiletés pouvant être requises dans ce domaine général de compétences (selon l'emploi et l'organisme).

Exemple :

Habilités	Un créateur de contenu en nouveaux médias doit être capable de :
	Les compétences professionnelles
	A. Effecteur de la recherche — exploiter des idées
	A1. Jouer et expérimenter A2. Accumuler les idées et les découvertes A3. Prévoir les tendances dans le domaine culturel A4. Se familiariser avec des formes d'expression culturelle variées A5. Définir un public potentiel A6. Effectuer des recherches sur un sujet précis
	B. Définir les objectifs d'un projet
	B1. Analyser les besoins B2. Définir le public cible B3. Déterminer les facteurs de réussite B4. Analyser la situation financière B5. Évaluer les échéanciers
	C. Proposer un projet
	C1. Élaborer une proposition C2. Effectuer une analyse de la concurrence C3. Déterminer quels sont les principaux obstacles C4. Utiliser les expertises internes et externes pour préparer et présenter la proposition C5. Établir et proposer un budget préliminaire
D. Concevoir un projet	
E. Réaliser un projet	
Les compétences générales	
K. Dénibtrer des habiletés interpersonnelles	
K1. Travailler en équipe K2. Travailler avec des professionnels d'autres disciplines K3. Faire preuve de diplomatie K4. Savoir écouter K5. Faire preuve de souplesse K6. Faire des entrevues	
L. Démontrer des habiletés personnelles	
L1. Être passionné par son travail L2. Faire preuve d'intégrité professionnelle L3. Posséder des connaissances en informatique L4. Démontrer des habiletés de conception L5. Manifester des habiletés artistiques L6. Faire preuve de créativité L7. Manifester des habiletés analytiques L8. Résoudre des problèmes	

Les profils de compétences

Le profil diffère de la charte (même s'il en comprend le contenu). Il traite plus en détail chacun des domaines généraux de compétences.

Il comprend une analyse approfondie de chaque habileté :

- **Les habiletés sous-jacentes** — une analyse plus en détail de chaque habileté, amenant au point suivant :
- **Les actions importantes** — la suggestion d'actions qu'une personne pourrait effectuer et qui reflète l'habileté et l'habileté sous-jacente.

Exemple :

Habilités	Habilités sous-jacentes	Actions importantes
A1. Jouer et expérimenter	1.1 Apprendre à utiliser de nouvelles technologies et de nouveaux outils	<ul style="list-style-type: none"> · Consulter les modes d'emploi · Effectuer des recherches sur les démos et les versions bêta · Utiliser d'autres médias
	1.2 Participer à des jeux de rôles	<ul style="list-style-type: none"> · Interpréter différents personnages · Jouer avec des concepts et des idées
	1.3 Guider le flot des pensées	<ul style="list-style-type: none"> · Griffonner et faire des croquis · Tenir des journaux de bord, des listes et d'autres documents
A2. Accumuler les idées et les découvertes	2.1 Brasser et partager des idées	<ul style="list-style-type: none"> · Participer à des groupes de discussion et à des babillards en ligne · Créer des événements avec des pairs et y assister
	2.2 Déterminer quels sont les résultats significatifs	<ul style="list-style-type: none"> · Établir un système d'évaluation des idées et des découvertes
	2.3 Documenter ses idées et ses découvertes	<ul style="list-style-type: none"> · Dresser des listes · Établir un système d'organisation des idées et des découvertes, par exemple, un système de classement
A3. Prévoir les tendances dans le domaine culturel	3.1 Se tenir au courant des technologies émergentes	<ul style="list-style-type: none"> · Suivre l'évolution technique des médias · Consulter ses pairs
	3.2 Effectuer l'analyse du contexte politique et social	<ul style="list-style-type: none"> · Suivre les événements en cours · Effectuer des recherches sur les précédents et les influences historiques

Finalement, les **compétences générales** sont énumérées parallèlement aux actions importantes auxquelles elles sont reliées.

Exemple :

Habilités	Actions importantes	Most critical interpersonal La plupart des habiletés interpersonnelles et personnelles essentielles forment un tout avec la compétence à laquelle elles sont reliées :
A1. Jouer et expérimenter	<ul style="list-style-type: none"> · Consulter les modes d'emploi · Effectuer des recherches sur les démos et les versions bêta · Utiliser d'autres médias 	<ul style="list-style-type: none"> · Faire preuve de créativité (L6) · Posséder une facilité à résoudre les problèmes (L8)
	<ul style="list-style-type: none"> · Interpréter différents personnages · Jouer avec des concepts et des idées 	
	<ul style="list-style-type: none"> · Griffonner et faire des croquis · Tenir des journaux de bord, des listes et d'autres documents 	
A2. Accumuler les idées et les découvertes	<ul style="list-style-type: none"> · Participer à des groupes de discussion et à des babillards en ligne · Créer des événements avec des pairs et y assister 	<ul style="list-style-type: none"> · Établir des attentes réalistes (K7) · Travailler avec des professionnels d'autres disciplines (K2)
	<ul style="list-style-type: none"> · Établir un système d'évaluation des idées et des découvertes 	
	<ul style="list-style-type: none"> · Dresser des listes · Créer un système d'organisation des idées et des découvertes, par exemple, un système de classement 	
A3. Prévoir les tendances dans le domaine culturel	<ul style="list-style-type: none"> · Suivre l'évolution technique des médias · Consulter ses pairs 	<ul style="list-style-type: none"> · Faire preuve d'habiletés artistiques (L5) · Se tenir au courant (L17)
	<ul style="list-style-type: none"> · Suivre les événements en cours · Effectuer des recherches sur les précédents et les influences historiques 	

Utilisation des chartes et des profil

Comme vous avez pu le constater dans l'exemple, les profils de compétences sont très détaillés et complets. À première vue, le profil de compétences pour un poste spécifique peut paraître trop élaboré — jusqu'à ce que vous compreniez comment l'appliquer à votre propre organisme. Pour la dernière partie du présent guide, notre objectif est de faciliter l'utilisation des chartes et des profils pour que vous en profitiez au maximum en un minimum de temps.

Tel que mentionné précédemment, les chartes et les profils peuvent être grandement utiles pour définir et organiser les exigences d'un poste spécifique au sein de votre organisme et pour vérifier si vous avez bien tenu compte de tous les éléments essentiels d'une fonction.

Pour gérer efficacement certaines tâches de ressources humaines, il est nécessaire d'avoir une documentation précise et complète sur les compétences et les habiletés requises pour un poste. C'est le cas, par exemple, du recrutement, de l'évaluation du rendement, de la formation et du perfectionnement ainsi que de l'établissement des descriptions d'emploi.

Dans la dernière partie du présent guide, nous utiliserons des études de cas pour examiner des profils de compétences et expliquer comment les intégrer au contenu de différents documents sur les ressources humaines :

Étude de cas 1

- Rédiger une **description d'emploi** pour un poste de « technicienne ou technicien de scène (machiniste) » dans une compagnie de théâtre.

Étude de cas 2

- Dresser la **liste des critères de sélection** pour un poste d'agente ou d'agent principal de publicité dans une maison d'édition, en utilisant le profil de compétences des éditrices et éditeurs de livres.

Étude de cas 3

- Déterminer quels sont les **besoins de formation et de perfectionnement** pour une nouvelle ou un nouveau gestionnaire de soutien au programme dans une maison de production de films, à partir du profil de compétences des gestionnaires de la culture.

Étude de cas 4

- Rédiger un **formulaire d'évaluation du rendement** pour une ou un gestionnaire de site Web dans un musée, à partir du profil de compétences pour les créatrices et créateurs de contenu en nouveaux médias.

Les deux points-clés suivants seront plus faciles à comprendre à mesure que vous lirez les études de cas :

- 1) **Aucun des profils n'est conçu pour être appliqué dans son ensemble.** Même si les titres d'emploi de quelques-uns des profils sont employés dans plusieurs organismes culturels (par exemple — machinistes, gestionnaires de production, créateurs de contenu en nouveaux médias, etc.), les activités et les compétences requises particulières peuvent être différentes d'un organisme à l'autre. De plus, des compétences peuvent être utiles dans certains cas (les critères de sélection, par exemple) mais pas dans d'autres (déterminer les besoins de formation d'une candidate ou d'un candidat qui n'est pas tout à fait qualifié, par exemple).

Chaque profil a donc été créé afin de couvrir de façon complète, plusieurs différents types de compétences potentielles pour les postes de ce titre d'emploi (ou un poste similaire) dans le secteur culturel.

Comme vous le verrez, chaque fois que vous utiliserez les chartes et les profils, vous devrez :

- Revoir les **domaines de compétences** et les **habiletés** pour le poste dans la charte de compétences et relever ceux qui s'appliquent au poste tel qu'il existe actuellement dans votre organisme et dans ce but précis, et ensuite,
 - Dans le profil de compétences, partir de ces mêmes habiletés et, là aussi, vous concentrer seulement sur les **habiletés sous-jacentes** et les **actions importantes** qui s'appliquent à votre situation.
- 2) **Les habiletés sous-jacentes et les actions importantes des profils de compétences sont souvent très générales, assez vagues et non spécifiques** — souvent trop générales pour être utilisées dans un document menant à poser des actions concrètes. Elles ne servent que de point de départ afin de vous permettre d'établir des énoncés adaptés à votre clientèle et à votre organisme, à la situation particulière du poste et à sa description actuelle et à la façon dont vous voulez les utiliser.

Dans bien des cas, elles différeront d'un organisme à l'autre.

Études de cas

L'objectif du présent guide est de montrer comment les chartes et les profils de compétences peuvent être utilisés dans plusieurs activités de ressources humaines. Dans un souci de brièveté, nous ne couvrirons pas toutes les compétences et les habiletés de l'ensemble des chartes et des profils choisis — nous n'utiliserons que ce qui est pertinent pour illustrer le processus de réflexion permettant d'adapter des énoncés précis grâce aux chartes et aux profils de compétences.

De plus, nous ne traiterons pas des différentes formulations pour les descriptions d'emploi, les formulaires d'évaluation du rendement, les critères de sélection, etc. dans lesquels vous pourriez insérer ces énoncés. Pour les directives sur les formulations suggérées, référez-vous aux outils de ressources humaines pertinents que vous pouvez consulter sur le site du CRHSC.

Pour chaque étude de cas, nous emploierons le terme « gestionnaire » pour faire référence à la personne qui prépare le document de ressources humaines. Il pourrait s'agir d'une personne dont la fonction, officielle ou non, exige la gestion des ressources humaines, que son titre d'emploi comporte ou non les mots « ressources humaines ».

Tel qu'indiqué ci-dessus, les termes utilisés dans les profils ne devraient servir que de point de départ pour créer des énoncés spécifiques à votre organisme et à vos besoins. Vous remarquerez que les énoncés des études de cas diffèrent souvent de ceux des profils de compétences.

IMPORTANT

Les études de cas ont été créées à des fins démonstratives seulement. Il s'agit de cas fictifs qui ne réfèrent à aucune situation réelle dans un organisme culturel particulier.

Étude de cas 1

La description d'emploi

Le gestionnaire d'une petite compagnie de théâtre emploie déjà deux machinistes et prévoit en embaucher un troisième. Il ne possède aucun document décrivant clairement les fonctions et les responsabilités d'un machiniste dans son théâtre. Tout a bien fonctionné jusqu'à maintenant, il a supervisé de près les individus occupant ce poste, et il n'était pas nécessaire d'avoir une liste de leurs fonctions. Les machinistes effectuaient des tâches générales d'arrière-scène et pas de travail qualifié comme c'est le cas pour les électriciens et les éclairagistes.

À mesure que le théâtre prend de l'expansion et que les responsabilités du gestionnaire augmentent, il ressent le besoin de mieux structurer la gestion des personnes. Il désire établir une description d'emploi pour ses machinistes — une description du travail qu'ils font dans son théâtre et qui pourrait servir de lignes directrices et de référence à mesure que le théâtre grandira.

Étapes :

- 1) Le gestionnaire revoit la **charte de compétences** pour les « techniciennes et techniciens de scène » (machinistes) afin de déterminer quelles sont les compétences et les habiletés qui s'appliquent à son théâtre et à sa situation.
- 2) Il tient compte des domaines de compétences et relève les habiletés connexes qui devraient faire partie de sa description d'emploi. (Note : Les habiletés qu'il choisit peuvent différer de celles d'un autre théâtre, selon les responsabilités des machinistes.)

<p>A. Charger et décharger les éléments d'une production</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 1. Diriger les manœuvres de stationnement des camions au débarcadère ✓ 2. Charger et décharger des camions 	<p>E. Assembler et démonter de l'équipement audiovisuel et de sonorisation</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Installer et démonter des haut-parleurs 2. Installer et démonter des consoles de son 3. ... 4. ...
<p>B. Monter et démonter les éléments d'une production</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 1. Analyser des dessins et des documents techniques ✓ 2. Installer et démonter des échafaudages ✓ 3. Enrouler et poser des câbles, des fils et des cordages ✓ 4. Distribuer le courant électrique ✓ 5. Procéder à une inspection visuelle ✓ 6. Habiller et masquer les éléments d'une production 	<p>F. Assembler et démonter des accessoires</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 1. Positionner et installer des accessoires ✓ 2. Aménager et démonter des installations pour les costumes et les artistes ✓ 3. Poser les revêtements de sol ✓ 4. Installer et démonter du mobilier, des accessoires de jeu et des décors ✓ 5. Ranger les éléments dangereux en lieu sûr ✓ 6. Coordonner la préparation de la nourriture et des boissons ✓ 7. Installer et démonter l'équipement d'orchestre ✓ 8. Installer et démonter les instruments de musique et leurs accessoires ✓ 9. ...
<p>C. Assembler et démonter des éléments de scène</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 1. Installer et démonter l'équipement de gréage ✓ 2. Installer et démonter l'habillage de scène ✓ 3. Installer et démonter des éléments suspendus ✓ 4. Installer et démonter des escaliers, des rampes, des balcons et des plates-formes ✓ 5. ... ✓ 6. ... 	<p>G. Assembler et démonter des effets spéciaux</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Installer et démonter les effets atmosphériques (la fumée, le brouillard et la brume) 2. Installer et démonter les effets mécaniques 3. Installer et démonter les accessoires d'effets sonores 4. ... 5. ...
<p>D. Assembler et démonter de l'équipement d'éclairage</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Effectuer la mise en place de l'éclairage 2. Installer et démonter les gradateurs et le dispositif de commande 	

Veillez noter que dans l'extrait ci-dessus, le gestionnaire n'a coché aucune habileté des champs de compétences D, E et G, étant donné qu'il embauche un électricien et un technicien aux effets audiovisuels et spéciaux qui effectuent ces tâches.

- 1) Il se réfère au **profil de compétences**, plus détaillé, pour avoir une liste des habiletés sous-jacentes et les actions potentielles qui pourraient l'aider à établir sa description d'emploi plus en détail.

Selon lui, **la plupart des détails dans les parties cochées dans le profil pourraient être utilisés presque tels quels**, étant donné qu'ils correspondent exactement aux exigences de la fonction dans son théâtre.

A1. Diriger les manœuvres de stationnement des camions au débarcadère	1.1 S'assurer que l'aire de chargement soit sécuritaire, dégagée et au niveau, contrôler le lieu et s'assurer que rien ne représente un danger (neige, glace et eau).	<ul style="list-style-type: none"> • Débarrasser l'aire de tout débris ou obstacle • Placer des cônes de sécurité
	1.2 Diriger le chauffeur du camion par des signaux avec les bras.	

- **Inspecter l'embarcadère et l'aire de chargement avant l'arrivée de tous les véhicules pour s'assurer que tout est sécuritaire et qu'il n'y a aucun débris ou autre danger potentiel comme de la neige, de la glace ou de l'eau. Diriger le chauffeur par des signaux avec les bras.**

- 2) Il a suivi le même processus pour les autres habiletés qu'il a relevées dans la charte des compétences.

Les résultats de deux autres domaines d'habiletés (**B3. Enrouler et poser des câbles, des fils et des cordages et F6. Coordonner la préparation de la nourriture et des breuvages**) se retrouvent ci-dessous.

B3. Enrouler et poser des câbles, des fils et des cordages	3.1 Choisir les câbles, les fils et les cordages appropriés	<ul style="list-style-type: none"> · Déterminer leur utilisation · Se conformer aux normes de l'industrie
	3.2 Déterminer le parcours et l'emplacement des câbles, des fils électriques et des cordages	<ul style="list-style-type: none"> · Tenir compte des aspects sécuritaires · Tenir compte de la circulation · Déterminer le meilleur parcours en fonction des contraintes
	3.3 Utiliser les techniques de manutention appropriées	<ul style="list-style-type: none"> · Débarrasser de tout débris ou danger · Placer des cônes de sécurité
	3.4 Installer et assujettir les câbles, les fils électriques et les cordages selon les directives	<ul style="list-style-type: none"> · Utiliser les techniques d'enroulement et de déroulement appropriées

- **Choisir les câbles, les fils et les cordages appropriés, déterminer leur parcours et leur emplacement, préparer les aires adéquatement et se conformer aux normes de sécurité et de manutention.**

F6. Coordonner la préparation de la nourriture et des boissons	6.1 Organiser l'espace de travail pour la préparation de la nourriture	<ul style="list-style-type: none"> · Rassembler les ustensiles et le matériel requis · Disposer les produits frais et la marchandise sèche
	6.2 Observer les règles d'hygiène appropriées	<ul style="list-style-type: none"> · Évaluer la possibilité de recruter parmi les stagiaires · Voir à l'utilisation de techniques sécuritaires dans la préparation des aliments · Voir à l'utilisation de techniques appropriées dans la conservation des aliments · Voir à l'utilisation de techniques appropriées dans le service · Voir à l'entretien de l'aire de préparation des aliments

- **La préparation de nourriture et de boissons dans une production nécessite une organisation des espaces de travail, des ustensiles et du matériel et la vérification du respect des principes d'hygiène. Il faut aussi veiller à la fraîcheur des aliments et s'assurer de respecter les normes d'hygiène appropriées pour la préparation des aliments et des boissons et leur conservation.**

Étude de cas 2

La liste des critères de sélection

Un gestionnaire d'une maison d'édition de livres a prévu embaucher un agent de publicité principal pour remplacer un employé de longue date qui quitte l'organisme. Ce dernier n'avait pas de formation particulière et il n'existe aucune liste de compétences et d'habiletés qui pourrait servir pour la sélection d'une candidate ou d'un candidat au poste et pour préparer les entrevues. Le gestionnaire croit que les fonctions d'un agent de publicité principal sont devenues plus complexes au sein de l'industrie de l'édition au cours des dernières années et qu'il est temps d'établir un guide d'embauche pour s'assurer de choisir la personne idéale qui possédera toutes les habiletés et les compétences nécessaires.

Étapes :

- 1) Le gestionnaire revoit la **charte des compétences des** « éditrices et éditeurs de livres » pour déterminer les compétences et les habiletés qui s'appliquent à un agent de publicité principal dans son environnement de travail particulier.
- 2) Il tient compte des domaines de compétences et relève les habiletés qu'il veut inclure dans l'énoncé servant à l'affichage, à l'entrevue et à la sélection pour son organisme (Note : La sélection des critères pour un agent de publicité principal peut différer de celle que ferait le gestionnaire d'une autre maison d'édition).

<p>A. Définir la vision et la stratégie d'affaires</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Définir un mandat et une vision ✓ 2. Déterminer quelles sont les forces, les faiblesses, les occasions d'affaires et les menaces ✓ 3. Définir les objectifs 4. Élaborer un processus de prise de décision 5. Élaborer une stratégie financière 6. Élaborer un plan de ressources humaines 7. Élaborer un plan d'affaires 8. Présenter un plan d'affaires 9. Évaluer le rendement de l'entreprise 	<p>E. Faire la promotion des livres</p> <ol style="list-style-type: none"> ✓ 1. Concevoir une stratégie de mise en vente et de mise en marché ✓ 2. Solliciter des articles 3. Concevoir des catalogues ✓ 4. Faire publier des extraits 5. Créer des partenariats pour la promotion 6. Concevoir et appliquer des stratégies de marketing 7. Faire la publicité des livres et des auteurs ✓ 8. Concevoir du matériel promotionnel 9. Concevoir et maintenir à jour un site Internet 10. Créer du matériel de vente 11. Organiser des événements promotionnels dans le milieu du livre ✓ 12. Organiser des activités promotionnelles pour les auteurs 13. Préparer les auteurs à la promotion 14. Organiser la couverture médiatique 15. Soumettre la candidature des auteurs et des titres à des prix littéraires
<p>B. Concevoir des livres et des programmes d'édition</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Évaluer des propositions 2. Coordonner le processus de soumission d'un manuscrit 3. ... 4. ... 	<p>F. Assurer la vente des livres</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dresser une liste de clients cibles 2. Mettre en place une stratégie de vente 3. ... 4. ...
<p>C. Réviser des livres</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Choisir le titre et le sous-titre d'un livre 2. Compiler des données bibliographiques 3. ... 4. ... 	<p>G. Distribuer des livres</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Établir des conditions commerciales 2. Contrôler l'inventaire 3. ... 4. ...
<p>D. Produire des livres</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Déterminer spécifications 2. Establish and maintain production schedules 3. ... 4. ... 5. ... 6. ... 7. ... 	

Veillez noter que dans l'extrait ci-dessus, le gestionnaire n'a coché *aucune* habileté dans les parties B, C, D, F et G du domaine de compétences étant donné que ces compétences et ces habiletés ne s'appliquent pas à un poste d'agent de publicité principal *dans cette entreprise en particulier*. Il se concentre sur les habiletés sélectionnées à la partie **A. Définir la vision et la stratégie d'affaires** et **E. Faire la promotion des livres**.

- 1) Il se réfère ensuite au **profil de compétences**, plus détaillé, pour avoir une liste des habiletés sous-jacentes et des actions potentielles qui pourraient l'aider à établir des critères de sélection spécifiques à son organisme. Il commence avec l'habileté **A3. Définir les objectifs** :

A3. Définir les objectifs	3.1 Fixer des objectifs stratégiques à long terme	<ul style="list-style-type: none"> · S'assurer que les objectifs correspondent à la mission et à la vision de l'organisme · S'assurer que les objectifs soient spécifiques, mesurables, réalistes, pertinents et fixer les échéances
	3.2 Fixer des objectifs stratégiques et opérationnels à court terme	<ul style="list-style-type: none"> · S'assurer que les objectifs correspondent à la mission et à la vision de l'organisme · S'assurer que les objectifs soient spécifiques, mesurables, réalistes, pertinents et fixer les échéances

Il souhaite une personne possédant assez d'expérience pour établir des objectifs à court et à moyen terme, c'est-à-dire :

- **l'expérience nécessaire pour établir des objectifs stratégiques à long terme pour les campagnes de promotion des auteurs dans les médias et situer l'auteur par rapport aux risques du marché.**
- 4) Il a répété le même processus pour les autres habiletés qu'il a cochées dans la charte de compétences.

Les résultats pour deux autres domaines d'habileté (**E1. Concevoir une stratégie de mise en vente et de mise en marché** et **E2. Solliciter des articles**) sont illustrés ci-dessous.

E1. Concevoir une stratégie de mise en vente	1.1 Se familiariser avec le catalogue, les livres et le marché	<ul style="list-style-type: none"> · Étudier le marché du livre par l'intermédiaire de sources primaires et secondaires en vue de concevoir un plan de mise en marché · Lire des livres · Discuter du catalogue et des livres avec l'éditeur, l'éditeur, les services de mise en marché et des ventes · Analyser les résultats précédents des titres d'auteurs et de collections analogues · Discuter des catalogues et des livres avec les vendeurs de livres
---	--	---

Le gestionnaire a voulu se concentrer sur la recherche des habiletés par rapport à :

- **L'expérience dans la recherche de possibilités dans les médias — imprimés, Internet, télévision, radio, etc.) par l'intermédiaire de sources primaires et secondaires pour participer et concevoir le plan de mise en marché.**

E2. Solliciter des articles	2.1 Se familiariser avec le livre et le marché	<ul style="list-style-type: none"> · Consulter le premier plan de mise en marché du titre (stratégie de positionnement face au lectorat) · Discuter du livre et du marché avec l'auteur et l'éditeur
	2.2 Rédiger un communiqué	<ul style="list-style-type: none"> · Rédiger et mettre en forme le texte et les documents graphiques · Inclure les articles et la biographie de l'auteur · Obtenir une approbation (de l'éditeur, des services de production et de la mise en marché)

Le gestionnaire a établi l'énoncé suivant pour le communiqué :

- **Expérience approfondie dans la rédaction de communiqués et de documents de promotion destinés aux médias. Savoir solliciter une réaction au sujet de ces documents de mise en marché dans les services pertinents. Savoir tirer parti de la couverture médiatique (critiques et médias) et assurer le suivi.**

Étude de cas 3

Les besoins de formation et de perfectionnement

Le directeur d'un festival de films prévoit promouvoir un coordonnateur du programme de soutien au poste de gestionnaire du programme de soutien. La personne possède une expérience pratique importante en tant que bénévole et deux années d'expérience à plein temps dans un poste de coordonnateur. Il possède un peu d'expérience dans la supervision, mais le directeur désire vérifier les lacunes dans ses compétences. c'est-à-dire, dresser la liste des besoins de formation et de perfectionnement afin de permettre à la personne d'atteindre le niveau de compétence requis pour le poste de gestionnaire.

Étapes :

- 1) Le directeur a revu la **charte des compétences** pour « les gestionnaires de la culture » afin de déterminer quelles sont les compétences et habiletés de gestion que ne possède pas son candidat et qui pourraient être intégrées dans son plan de formation et de perfectionnement.
- 2) Il a tenu compte des domaines de compétences et coché les habiletés connexes qui devraient être énoncées dans le plan de formation et de perfectionnement. (Note : Les habiletés choisies seront évidemment différentes d'une personne à l'autre, selon le type de lacunes dans les compétences et les besoins de l'organisme.)

<p>I. CONCEVOIR UN PLAN D'ENTREPRISE</p> <p>En tant que LEADERS, elles et ils doivent :</p> <p>A. Déterminer une orientation stratégique</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analyser les forces, les faiblesses, les occasions d'affaires et les menaces 2. Établir 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 	<p>II. METTRE EN PLACE UN RÉSEAU ORGANISATIONNEL POUR RÉALISER LE PLAN D'ENTREPRISE</p> <p>En tant que LEADERS, elles et ils doivent :</p> <p>C. Bâtir des relations</p> <ol style="list-style-type: none"> ✓ 1. Établir et maintenir de bonnes relations avec le conseil d'administration ✓ 2. Promouvoir et favoriser la création 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 le milieu ✓ 5. Établir et entretenir des relations avec différents intervenants 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 de la culture 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
<p>En tant que GESTIONNAIRES, elles et ils doivent :</p> <p>B. Définir un plan directeur et établir un budget</p> <ol style="list-style-type: none"> ✓ 1. Formuler des objectifs 2. Trouver des programmes et des projets correspondant à la vision artistique et organisationnelle ✓ 3. Classer les programmes et les projets par ordre de priorité ✓ 4. Établir les calendriers de production ✓ 5. Préparer un plan de ressources humaines 6. Établir un plan de relève et le tenir à jour 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 sur les besoins en immobilisation et en installation 11. ... 	<p>En tant que GESTIONNAIRES, elles et ils doivent :</p> <p>D. Organiser les opérations et la dotation en personnel</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Élaborer et mettre en place une structure organisationnelle 2. Élaborer des politiques et des procédures ✓ 3. Établir des systèmes financiers ✓ 4. Attribuer des sommes d'argent aux divers programmes, projets ou activités ✓ 5. Rédiger des descriptions d'emploi ✓ 6. Organiser le travail 7. ...

5) Il s'est ensuite référé au **profil de compétences**, plus détaillé, afin d'établir quelles habiletés sous-jacentes et actions potentielles pourraient l'aider à préciser les détails de son plan de formation et de perfectionnement. Il a commencé avec la compétence **B1. Définir les objectifs**.

B1. Définir les objectifs	1.1 Déterminer les objectifs stratégiques à long terme	<ul style="list-style-type: none"> · S'assurer que les objectifs correspondent à la mission et à la vision de l'organisme · S'assurer que les objectifs soient spécifiques, mesurables, réalistes, pertinents et fixer les échéances
	1.2 Déterminer les objectifs opérationnels et les objectifs à court terme	<ul style="list-style-type: none"> · S'assurer que les objectifs correspondent à la mission et à la vision de l'organisme · S'assurer que les objectifs soient spécifiques, mesurables, réalistes, pertinents et fixer les échéances

6) Cette personne ne participera pas à la détermination des objectifs à long terme, mais établira les objectifs opérationnels.

- **Définir les objectifs pour : a) la planification et la mise en place de programmes de mentorat et b) l'élaboration et l'organisation du soutien à la logistique nécessaire à la participation des artistes au festival de films.**

7) Il a suivi le même processus pour les autres habiletés choisies dans la charte des compétences.

Les résultats de deux autres habiletés (**C2. Promouvoir et favoriser la création artistique** et **D7. Recruter le personnel**) sont illustrés ci-dessous.

C2. Promouvoir et favoriser la création artistique	2.1 Maintenir des liens privilégiés avec les professionnels de la même discipline ou de disciplines connexes	
	2.2 Participer à des activités de perfectionnement artistique et en organiser	

Le gestionnaire a voulu se concentrer sur l'habileté 2.1 afin d'augmenter les habiletés en réseautage de la personne :

- **Augmenter des habiletés de réseautage afin d'établir des liens étroits avec les artistes et les organismes de services dans le domaine des arts. Les activités de réseautage devraient inclure la participation à des activités comme des films, la programmation interne pour mieux connaître le cinéma, etc.**

D7. Recruter le personnel	7.1 Définir le profil d'un poste	<ul style="list-style-type: none"> · Déterminer l'expertise requise · Déterminer les compétences professionnelles requises · Déterminer les compétences personnelles requises
	7.2 Élaborer une stratégie de recrutement et la mettre en pratique	<ul style="list-style-type: none"> · Évaluer la possibilité de recruter parmi les stagiaires

Le gestionnaire a établi les besoins de formation particuliers à partir des habiletés sous-jacentes et des actions ci-dessous, pour les activités de recrutement d'une personne :

- **Établir des exigences particulières pour les candidates et candidats pour :**
 - 1) les services aux visiteurs, par exemple dans l'industrie du tourisme, l'accueil, etc.
 - 2) les adjoints aux responsables de la programmation (personnel saisonnier), par exemple dans la production ou la distribution de films, les études en cinéma, etc.

Étude de cas 4

Le formulaire d'évaluation du rendement

Une gestionnaire dans un musée prévoit établir un système de gestion du rendement pour son personnel technique. Parmi les différents postes, elle a eu besoin de déterminer les responsabilités du poste de productrice ou producteur Web afin de les utiliser comme références et comme document de base pour les évaluations annuelles.

Étapes :

- 1) La gestionnaire revoit la **charte des compétences** pour les « créatrices et créateurs de contenu en nouveaux médias » afin de déterminer les compétences et les habiletés qui s'appliquent à une productrice ou à un producteur Web dans un musée comme le sien.

- 2) Elle a tenu compte des domaines de compétences et coché les habiletés qu'elle désirait intégrer dans l'évaluation du rendement du gestionnaire Web de son organisme (Note : Les priorités pour le poste de productrice ou producteur Web peuvent différer d'un organisme à l'autre.)

<p>A. Rechercher et explorer des idées</p> <ul style="list-style-type: none"> A1. Jouer et expérimenter ✓ A2. Accumuler les idées et les découvertes ✓ A3. Prévoir les tendances dans le domaine culturel A4. Se familiariser avec diverses formes d'expression culturelle A5. Définir un public potentiel ✓ A6. Effectuer des recherches sur des sujets précis A7. Évaluer le potentiel d'une idée A8. Analyser les facteurs de réussite et d'échec 	<ul style="list-style-type: none"> D8. Expérimenter les concepts ✓ D9. Régler les questions juridiques (droits d'auteur, licences, permis...) ✓ D10. Créer des prototypes D11. Établir les descriptions de tâches D12. Rédiger un script détaillé D13. Choisir un traitement (conception du document) D14. Élaborer un plan de production de la vidéo ou du film
<p>B. Définir les objectifs du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> B1. Analyser les besoins ✓ B2. Définir le public cible B3. Déterminer les facteurs de réussite B4. Analyser la situation financière ✓ B5. Évaluer les échéanciers B6. Évaluer les ressources existantes (RH et outils) B7. Estimer les retombées 	<p>E. Réaliser un projet (production)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ E1. Utiliser l'environnement existant ✓ E2. Réutiliser des références, des modèles ou des gabarits catalogués E3. Créer un code E4. Créer une base de données E5. Créer une interface ✓ E6. Produire le contenu à partir d'un texte E7. Créer des illustrations E8. Concevoir des images E9. Produire une vidéo E10. Construire des ensembles et des maquettes architecturales en 3-D E11. Concevoir une animation en 3-D E12. Concevoir une animation traditionnelle E13. Concevoir l'éclairage E14. Produire l'audio E15. Créer la musique E16. Produire les installations médiatiques E17. Intégrer les éléments techniques et artistiques E18. Assurer le contrôle de la qualité (tests) E19. Déterminer le milieu de diffusion E20. Créer la documentation de soutien E21. Lancer le produit E22. Évaluer le projet
<p>C. Proposer un projet</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ C1. Préparer une proposition C2. Analyser la concurrence C3. Déterminer quels sont les principaux obstacles C4. Utiliser l'expertise interne et externe pour préparer et présenter la proposition ✓ C5. Établir et proposer un budget préliminaire C6. Trouver les sources potentielles de financement, d'investissement et de commandites C7. Élaborer un contenu de proposition sur mesure C8. Créer des partenariats C9. Présenter le projet C10. Conclure un marché 	

3) Elle s'est ensuite référée au **profil de compétences**, plus détaillé, afin de choisir les habiletés sous-jacentes et les actions potentielles qui pourraient l'aider à créer son formulaire d'évaluation du rendement. Elle a commencé avec la compétence **A2**.

Accumuler les idées et les découvertes :

A2. Accumuler les idées et les découvertes	2.1 Brasser les idées et en discuter	<ul style="list-style-type: none"> · Participer à des groupes de discussion et des babillards en ligne · Créer des événements avec ses pairs et y participer
	2.2 Déterminer quels sont les résultats significatifs	<ul style="list-style-type: none"> · Établir un système d'évaluation des idées et des découvertes
	2.3 Documenter ses idées et ses découvertes	<ul style="list-style-type: none"> · Dresser des listes · Établir un système d'organisation des idées et des découvertes, par exemple, un système de classement

Elle n'a pas cru nécessaire, *pour ses besoins*, de faire un énoncé différent pour chacune des habiletés sous-jacentes et des actions. Deux énoncés pour ce type d'habileté seraient suffisants pour couvrir tous les points qu'elle désire inclure dans le formulaire d'évaluation du rendement :

- **Faire de la recherche, revoir et évaluer les meilleures pratiques sur la programmation des autres musées pour les jours fériés à partir de leurs sites Web et sur les activités d'autres organismes culturels également à partir de leurs sites Web.**
- **Présenter des meilleures pratiques et les idées qui en découlent et en discuter au cours des réunions hebdomadaires de production en nouveaux médias afin de dégager le pour et le contre.**

4) Elle a suivi le même processus pour les autres habiletés qu'elle a cochées dans la charte des compétences.

Les résultats de deux autres domaines (**B2. Définir le public cible** et **J2. Participer à des activités de nouveaux médias**) sont illustrés ci-dessous.

B2. Définir le public cible	2.1 Définir qui sont les consommateurs et le public cible	<ul style="list-style-type: none"> · ... · ...
	2.2 Définir quel est le comportement des consommateurs et du public cible	<ul style="list-style-type: none"> · Déterminer les caractéristiques démographiques des consommateurs · Déterminer les habitudes de dépenses des consommateurs · Déterminer les connaissances et les intérêts des consommateurs · Déterminer la technologie à laquelle les consommateurs ont accès

La gestionnaire désirait se concentrer sur l’habileté 2.4 — Définir quel est le comportement des consommateurs et du public cible — une compétence requise adaptée à l’énoncé suivant :

- **Effectuer de la recherche sur les divers types de contenu Web (réel ou potentiel) et les classer par catégories selon l’attrait probable qu’il exerce sur chacun des groupes cibles suivants : membres, donateurs, professeurs, étudiants, partenaires gouvernementaux, enfants et parents.**

J2. Participer à des activités en nouveaux médias	2.1 Choisir les activités pertinentes	<ul style="list-style-type: none"> · Répertorier les activités à venir · Tenir compte du budget
	2.2 Se porter volontaire	<ul style="list-style-type: none"> · Délimiter quels sont les groupes et les occasions · S’inscrire à des activités · Déterminer la nature et l’ampleur de sa participation (public ou acteur) · Faire des réservations (voyage, hébergement, stand)

La gestionnaire a rédigé l’énoncé suivant sur les critères d’évaluation à partir des habiletés sous-jacentes et des actions suivantes :

- **Délimiter diverses activités cibles dans le secteur des nouveaux médias, principalement dans les domaines du développement Web, de la production de films, de vidéos et de DVD, du blogage, de la baladodiffusion et de la publicité. Participer à ces activités et créer des réseaux.**

Conclusion

Les chartes et les profils de compétences peuvent être très utiles dans la mesure où ils proposent la gamme complète des habiletés requises pour les divers postes que l'on retrouve dans les organismes culturels.

Toutefois, tel que mentionné au début du présent guide, les profils tels qu'ils sont énoncés, n'ont pas pour but de couvrir toutes les variations d'une fonction particulière dans tous les organismes culturels et, à première vue, ils peuvent sembler quelque peu intimidants.

Comme les études de cas du présent guide ont permis de l'illustrer, utiliser efficacement les profils de compétences signifie faire des choix et se concentrer seulement sur les éléments correspondant à votre propre organisme et à l'utilisation que vous voulez en faire. Vous pourrez ainsi établir une documentation utile et complète sur les habiletés nécessaires pour les divers postes et fonctions de gestion des ressources humaines de votre organisme.

Remerciements

Le présent module est un des guides de gestion des ressources humains qui ont été élaborés par le Conseil des ressources humaines du secteur culturel et le Cultural Careers Council of Ontario. Il fait partie de la série des outils de gestion de ressources humaines qui circulent présentement dans le secteur culturel.

Comité de direction

Les partenaires tiennent à remercier les personnes suivantes de leur généreuse participation au comité de direction :

- Susan Annis, directrice générale, Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC)
- Bob Johnston, directeur général, Cultural Careers Council of Ontario
- Jeanne LeSage, directrice des ressources humaines, Toronto International Film Festival Group
- Manon Turcotte, gestionnaire de projet, CRHSC

Participant·es et participants

Nous désirons également souligner la précieuse contribution des personnes suivantes au contenu du présent guide :

- Brian Porter, directeur principal, New Media Resources, Musée royal de l'Ontario
- Felicia Quon, directrice du marketing, Simon & Schuster Canada
- Jan Maveal, gestionnaire de bureau, Simon & Schuster Canada
- Jeanne LeSage, directrice des ressources humaines, Groupe du Festival international du film de Toronto
- Réjean Paquin, directeur de production, Théâtre Denise-Pelletier

Consultant

Clark Reed est conseiller en gestion et se spécialise dans le développement des ressources humaines dans les organismes sans but lucratif et les entreprises.

Financement

Ce projet a été financé par le Programme des conseils sectoriels du Gouvernement du Canada.