

Gestion des ressources humaines :

Descriptions d'emploi

Table des matières

À quoi servent les descriptions d'emploi ?	2
Problèmes qui peuvent surgir.....	4
Comment rédiger une description d'emploi	6
Sommaire	9
Annexe I : Verbes d'action.....	10
Annexe II : Description d'emploi – Modèle-type	11
Annexe III : Raison d'être du poste – Énoncés types.....	14
Annexe IV : Responsabilités principales et secondaires – Énoncés types.....	15
Directeur technique/directrice technique.....	15
Directeur/directrice du marketing et de l'élargissement de l'auditoire.....	15
Responsable des dons planifiés.....	16
Gestionnaire – Services d'expansion	17
Gestionnaire de bureau.....	17
Coordination des bénévoles.....	18
Préposé/préposée à la billetterie.....	19
Préposé/préposée aux archives.....	19
Remerciements	20

À quoi servent les descriptions d'emploi ?

Même si la plupart des organismes culturels rédigent des descriptions d'emploi, il arrive que les plus petits s'en passent. Il ne s'agit tout simplement pas d'une priorité à leurs yeux puisqu'ils tiennent pour acquis que tout le monde sait ce qu'il a à faire.

Peu importe la grosseur de votre organisme ou de votre sous-secteur culturel, il est bon d'avoir en main une description écrite, claire et permanente du poste qu'occupe chaque membre de votre personnel.

Une description d'emploi bien rédigée constitue un outil de communication efficace qui contribue, dans une large mesure, au succès de votre organisme puisqu'elle indique clairement aux employés ce qu'ils ont à faire et les aide à établir leurs priorités. Par contre, une description d'emploi mal écrite engendre l'ambiguïté, complique les communications et peut donner aux employés le sentiment de ne pas savoir quelles sont les attentes à leur endroit.

Une description d'emploi est un énoncé écrit qui décrit les tâches, les responsabilités, les compétences requises et les liens d'autorité en rapport avec un emploi particulier. Cette description tient compte de l'information tirée de l'analyse de l'emploi, de la compréhension des compétences et habiletés requises pour accomplir les tâches et de l'utilité du poste dans le contexte du fonctionnement de l'organisme. La description d'emploi détermine et énonce clairement les responsabilités propres à un emploi. Au besoin, la description fournit également des renseignements sur les conditions de travail, les exigences physiques, les connaissances et habiletés requises, de même que les liens avec les autres emplois.

Vous n'êtes pas encore convaincu de la grande valeur des descriptions d'emploi ? Voici une liste d'autres avantages intéressants :

- **La description d'emploi vous donne l'occasion de faire clairement connaître les orientations de votre organisme et le rôle de l'employé dans le « grand tableau ».** En plus de permettre à vos employés d'évaluer l'importance relative de chaque tâche qui leur est confiée, les descriptions d'emploi les aident à mieux comprendre le rôle qu'ils sont appelés à jouer dans le contexte de l'organisme.

Que vous gériez un petit musée local ou une compagnie de théâtre nationale, une description d'emploi bien rédigée cristallise la structure organisationnelle aux yeux des employés et permet une correspondance plus directe entre les fonctions des employés et la vision, la mission et les buts de l'organisme. Elle précise les liens entre diverses tâches, c'est-à-dire où commencent les responsabilités d'un employé quelconque et où se terminent celles d'un autre.

- **La description d'emploi fait clairement état de vos attentes face à l'employé.**
Dans bien des cas, c'est le premier document à consulter si l'employé a l'impression de ne pas répondre à vos attentes. Vous devez vous assurer que les membres du personnel comprennent bien vos attentes et la meilleure façon de ce faire consiste à l'expliquer clairement dans la description d'emploi.
- **La description d'emploi vous protège au plan juridique.**
Vous devez vous assurer que vos descriptions d'emploi sont précises, complètes et à jour au cas où vous seriez impliqué dans un litige relativement à l'emploi de quelqu'un (p. ex., un employé licencié qui crie à l'injustice, qui est fâché et qui intente une poursuite contre vous).
- **Qu'il s'agisse de recruter des personnes de l'extérieur ou de promouvoir des employés à l'interne, la description d'emploi indique aux candidats ce que vous attendez précisément du titulaire du poste.** Une description d'emploi claire peut vous aider à sélectionner le candidat de votre choix et, au besoin, à réagir aux commentaires et contestations des personnes dont la candidature n'a pas été retenue.
- **Une bonne description d'emploi aide les employés qui travaillent avec le titulaire du poste à mieux saisir l'étendue et les limites des tâches qu'on lui confie.** Les membres du personnel ont plus tendance à appuyer un nouvel employé ou un collègue promu lorsqu'ils participent au processus d'embauche. Un bon moyen d'obtenir leur engagement est de leur demander d'aider à rédiger la description d'emploi ou de l'approuver.

Problèmes qui peuvent surgir

Malgré les avantages déjà mentionnés, les descriptions d'emploi peuvent vous freiner, compte tenu du rythme et des pressions intenses qui s'exercent, et de la nature même des organismes culturels, qui force souvent les gens à accomplir plusieurs tâches à la fois. Si mal gérées, les descriptions d'emploi peuvent ralentir votre évolution et emprisonner vos employés dans un carcan organisationnel que vous les encouragez à briser depuis des années. De mauvaises descriptions d'emploi donneront aux employés démotivés un lieu où se réfugier pour ne pas avoir à exécuter d'autres types de tâches.

Certains organismes ont des procédés de description d'emploi qui créent des obstacles et des goulots d'étranglement dans l'optique de recruter et d'assimiler le plus rapidement possible le nouveau talent. Ces dernières ne sont pas utiles si le processus servant à les générer et à les entretenir est trop complexe et si vous ne vous en servez pas pour améliorer le rendement des employés.

Voici quelques conseils avisés pour éviter les pièges les plus courants quand vous rédigez des descriptions d'emploi :

- **Soyez conscient qu'une description d'emploi devient désuète dès que vous avez fini de l'écrire, surtout dans le contexte de milieux culturels appelés à évoluer, à se transformer et à s'adapter rapidement.** Vous devez enrichir régulièrement vos descriptions d'emploi de nouveaux objectifs et d'activités de perfectionnement. Ceci devrait se faire au moins une fois par année et, de préférence, deux fois par année. En ce sens, vous devez organiser des rencontres avec chaque membre de votre personnel ou de votre équipe pour vérifier que leurs objectifs et priorités s'accordent toujours avec vos projets actuels. Il va de soi que ces projets changent fréquemment.

Au moment de la rencontre, soyez réaliste. Si, au fur et à mesure que de nouveaux projets voient le jour, vous confiez de nouvelles tâches à l'employé tout en lui demandant de s'acquitter de toutes les tâches précisées dans sa description d'emploi originale, l'employé pourrait exprimer des réticences et sa plainte pourrait être bien fondée. Vous devez décider à quelles tâches l'employé doit consacrer le plus d'efforts. Si la description d'emploi ne reflète pas la situation actuelle, il faut la modifier.

- **Assurez-vous que la description d'emploi ne nuit en rien à la polyvalence.** La description d'emploi doit être assez adaptable pour permettre aux employés d'obtenir une formation polyvalente, de participer à des activités hors de leur domaine (comme ceux d'organismes voués aux arts dont les activités « saisonnières » supposent des périodes de travail très occupées, variées et intenses) et d'être assez confiants pour prendre les bonnes décisions. Les gestionnaires culturels doivent s'entourer d'employés qui acceptent de prendre des risques et qui sont prêts à accomplir divers types de tâches et à découvrir de nouveaux domaines. Vous ne voulez pas créer un environnement de travail où les employés évitent

des tâches essentielles parce qu'ils croient que « cela ne fait pas partie de leur travail ».

- **Une description d'emploi mal écrite ou désuète peut justifier une mauvaise conduite ou une fausse allégation en cas de poursuite judiciaire pour licenciement illégal.** Pour éviter cette catastrophe administrative, assurez-vous que toutes vos descriptions d'emploi sont exactes, spécifiques et complètes.
- **Une description d'emploi qu'on range dans un classeur et que personne ne consulte est une perte de temps.** La description d'emploi constitue un élément intégral de vos procédés administratifs d'embauche et de rendement. Ayez-y recours pour inciter vos employés à se donner pleinement à leur tâche et pour définir les paramètres qui sous-tendent les habiletés et compétences inhérentes à un poste. Au moment de l'embauche, une description d'emploi bien écrite vous aidera à prendre la bonne décision. Il va de soi que la réussite future de votre organisme tient à la qualité de l'équipe que vous arriverez à constituer.

Votre objectif ? Une description d'emploi qui produit tous les effets positifs décrits plus tôt sans les points négatifs soulignés par-après. Vous pouvez atteindre un juste équilibre en rédigeant des descriptions d'emploi qui informent bien, communiquent clairement et favorisent le rendement sans nuire pour autant à la rapidité, à la polyvalence et à l'attitude progressiste nécessaires au succès de votre organisme culturel.

Soyez conscient que la description d'emploi constitue un aspect essentiel de tout système de gestion du rendement efficace.

Comment rédiger une description d'emploi

Il n'y a pas de façon idéale de rédiger une description d'emploi. De fait, on dénombre plusieurs formats efficaces qui peuvent convenir, compte tenu de la dimension et de la complexité particulières de votre organisme. Quel que soit le format pour lequel vous optez, les caractéristiques et les qualités fondamentales d'une bonne description d'emploi sont les mêmes et il y a toujours le danger de produire un document de mauvaise qualité.

Nous aurons recours au modèle de l'annexe II pour décrire les caractéristiques et qualités désirables d'une description d'emploi et pour vous aider à en rédiger une.

Le modèle qui nous servira comprend dix sections qu'il est possible d'utiliser (voir la note ci-dessous) :

- Titre et liens hiérarchiques
- Raison d'être du poste
- Responsabilités principales
- Responsabilités secondaires
- Tâches de supervision
- Responsabilités financières
- Interactions avec la clientèle
- Exigences physiques
- Conditions de travail et environnement professionnel
- Connaissances et habiletés requises

NOTE : Très peu d'organismes ont besoin d'inclure toutes ces sections dans toutes leurs descriptions d'emploi. Dans le cas d'un emploi où le titulaire n'a aucune tâche de supervision à accomplir, n'a pas à transiger avec des gens à l'extérieur du bureau ou n'a pas à se conformer à des exigences physiques particulières, vous pouvez omettre ces sections.

Ce modèle et ses diverses sections ne visent qu'à vous servir de guide. Vous devrez examiner chaque partie et décider des éléments qui semblent les plus pertinents et utiles à votre organisme, puis les ajuster pour répondre à vos besoins propres.

Voici quelques directives à suivre pour bien remplir chaque section :

1. Titre et liens hiérarchiques

Le titre du poste, le nom du service, le poste de la personne à qui se rapporte le titulaire et les postes des personnes qui se rapportent directement au titulaire.

2. Raison d'être du poste

Cette section devrait être relativement brève tout en donnant un aperçu global du poste dans un court paragraphe de une à quatre phrases. Elle est particulièrement utile lorsqu'il faut rédiger le texte d'une offre d'emploi et elle comprend, en général, les éléments suivants :

- un aperçu général des responsabilités principales inhérentes au poste
- le degré de supervision et de gestion auquel le titulaire est soumis
- le degré de supervision et de gestion que doit assumer le titulaire

3. Responsabilités principales

Il s'agit de la section la plus importante (et la plus difficile) à écrire puisqu'elle fait état des responsabilités principales inhérentes au poste. Il est très difficile de rédiger une description lorsqu'on part de rien, c'est-à-dire lorsqu'il n'existe aucune description écrite des activités professionnelles. Ceci survient parfois dans le cas des petits ou nouveaux organismes culturels, surtout quand il s'agit d'un poste nouvellement créé. Voici quelques trucs pour bien vous préparer :

- Si vous devez rédiger une description pour un nouveau poste, les conseils suivants vous seront utiles :
 - Notez dans le désordre tous les aspects significatifs de l'emploi. Pensez aux procédés de travail, à la planification, à l'exécution, à la communication, aux rapports avec les collègues de travail, aux ressources, à l'argent, à l'information, aux intrants et extrants, etc.
 - Combinez en une série de 5 à 15 responsabilités les divers éléments énumérés et élaborez un peu plus.
 - Classez les en grandes catégories de priorités.
 - Vérifiez à nouveau ce que vous avez écrit afin de vous assurer que tous les éléments décrits dans la liste sont réellement importants et réalisables, et que vous n'avez rien oublié.
- Vous devriez aboutir avec 5 à 15 responsabilités principales, compte tenu de la complexité et du niveau du poste.
- Débutez chaque phrase avec un verbe d'action (p. ex., établit, compile, vérifie, coordonne). L'annexe I fournit une liste de verbes d'action qui vous seront utiles au moment de rédiger votre description d'emploi.
- Évitez des expressions vagues comme « aide à » ou « est responsable de » dans vos énoncés de responsabilités principales (quoi que l'expression « est responsable de » est acceptable dans le cadre d'un énoncé général à la section Objectif du poste).
- Assurez-vous de fournir des précisions quant aux décisions que le titulaire du poste sera appelé à prendre et à son degré d'autorité sur le personnel et les questions financières.
- Optez pour les structures de phrase les plus simples possibles et évitez les mots inutiles qui ne donnent aucun renseignement précis.

- N'indiquez pas de buts ou d'objectifs dans la description d'emploi puisque ces derniers tendent à changer au fil des ans, selon les priorités et les projets du moment.

4. **Responsabilités secondaires**

Il s'agit de responsabilités non essentielles ou peu fréquentes qui, si exécutées par une autre personne, n'affecteraient pas les aspects essentiels du poste.

Appliquez les mêmes directives qu'à la Section 3.

5. **Tâches de supervision et de gestion**

Vous devez inclure le nombre d'employés, les titres des postes et, si nécessaire aux fins de clarté, un bref énoncé (une phrase) décrivant les responsabilités associées à ces rôles.

Il importe également de fournir des détails concernant le personnel sur lequel le titulaire du poste exerce une autorité de supervision ou de gestion occasionnelle ou partielle.

6. **Responsabilités financières**

Faites état de toutes les responsabilités financières (y compris celle de signataire autorisé) et des tâches liées à la comptabilité, à la tenue de livre, à l'investissement, aux transactions bancaires, etc.

7. **Interactions avec la clientèle et avec le public**

Préparez une liste de toutes les personnes et de tous les organismes de l'extérieur avec lesquels le titulaire du poste doit avoir des rapports, en précisant la fréquence des contacts et leur type (p. ex., par téléphone, en personne, par écrit). Veuillez inclure, au besoin, les noms d'autres organismes culturels, clients, membres du public, bailleurs de fonds, associations, etc.

8. **Exigences physiques**

Ne décrivez que les exigences physiques essentielles au poste et qui exigent un effort inhabituel (c.-à-d. tout ce qui ne fait pas partie des activités courantes au travail). On peut songer à des activités telles que : soulever de l'équipement lourd, se déplacer sur des passerelles surélevées, travailler dans des décors de studio ou de film complexes, travailler à proximité d'équipement électrique à haute tension, grimper pour ranger des livres et dossiers, etc.

9. **Conditions de travail et environnement professionnel**

Cette section vous servira à décrire tout aspect inhabituel des horaires de travail ou des conditions d'emploi. On peut penser à des quarts de travail de soirée ou de fin de semaine réguliers ou fréquents, de nombreux voyages, des tâches à effectuer dehors, des milieux de travail particulièrement dangereux, etc.

10. **Connaissances et compétences requises**

Vous pourrez énumérer ici les connaissances, les capacités et les habiletés particulières recherchées pour accomplir toutes les tâches inhérentes au poste. Ces dernières devraient être présentées comme les exigences minimales requises et inclure toute habileté physique nécessaire aux activités décrites à la section « Exigences physiques » ci-dessus.

En général, on considère les sections « Raison d'être du poste » et « Responsabilités principales (ou secondaires) » comme étant les plus difficiles à rédiger lorsqu'on tente de préparer une description d'emploi.

L'annexe II fournit des exemples de contenu de la section « Raison d'être du poste » applicables à divers postes qu'on retrouve au sein d'organismes à vocation culturelle.

L'annexe III fournit des énoncés types que vous pouvez joindre aux sections « Responsabilités principales » ou « Responsabilités secondaires » dans le cas de divers postes à mandat culturel.

Les exemples fournis dans les annexes ne sont pas exhaustifs et ne s'appliquent pas nécessairement à toutes vos descriptions d'emploi, ni à toutes les catégories d'organismes culturels. Nous les présentons dans le but de vous montrer à quoi peuvent ressembler de bonnes composantes de descriptions d'emploi applicables à un éventail d'emplois qu'on trouve fréquemment au sein de la grande collectivité culturelle. Cela dit, vous pourrez adapter et ajuster plusieurs de ces énoncés, ce qui vous aidera à rédiger plus facilement les descriptions d'emploi de votre propre organisme.

Sommaire

Tel que précisé tout au long de ce module, il ne suffit pas d'amorcer le processus et de rédiger des descriptions d'emploi claires à l'intention de tous les membres de votre personnel. Ces descriptions doivent être considérées comme des outils de gestion importants et dynamiques. Elles doivent être utilisées de *manière efficace*, mises à jour régulièrement, modifiées au besoin pour tenir compte des changements organisationnels et servir à des fins de recrutement.

Si tel n'est pas le cas, vos efforts initiaux et votre engagement face à la tâche — et peu de gens ont un plaisir fou à rédiger des descriptions d'emploi — s'avéreront probablement une perte de temps.

Annexe I : Verbes d'action

Débutez chaque énoncé en utilisant un verbe d'action tels que ceux-ci :

A achète actualise adapte administre améliore analyse applique approuve assigne avise	E élimine embauche enquête enseigne entraîne estime évalue exécute expédie	L lance livre localise	R rationalise recommande reconnaît recouvre recrute récupère réduit réorganise répare résume résout rétablit révise
B bâtit	F finalise forme	N négocie	S s'assure sert simplifie soutient stimule supervise surveille
C calcule cherche combine commande commercialise communiqué compile conçoit conseille consolide construit consulte contrôle corrige crée	G gère génère guide	O obtient organise	T traduit
D délègue démontre détermine développe dirige	I identifie illustre informe initie inspecte inspire instaure instille instruit intègre interprète interroge introduit	P planifie prépare présente prévient prévoit produit programme promeut protège publie	V vend vérifie

Annexe II : Description d'emploi — Modèle-type

Modèle de description d'emploi

Titre du poste :

Le titulaire du poste relève de :

Le personnel suivant relève du titulaire :

1. RAISON D'ÊTRE DU POSTE

(Quels sont les grands objectifs inhérents à ce poste ? Pourquoi ce poste existe-t-il ?)

2. RESPONSABILITÉS PRINCIPALES (Les fonctions essentielles du titulaire du poste.)

3. RESPONSABILITÉS SECONDAIRES (Des responsabilités et des tâches importantes occasionnelles ou s'ajoutant aux tâches principales inhérentes au poste.)

4. TÂCHES DE SUPERVISION ET DE GESTION DU PERSONNEL

(Préciser le nombre et le type d'employés supervisés.)

5. RESPONSABILITÉS FINANCIÈRES (Responsabilités liées à la budgétisation, à la comptabilité, à la production de rapports et aux activités de vérification.)

6. INTERACTIONS AVEC LA CLIENTÈLE ET LE PUBLIC

7. EXIGENCES PHYSIQUES

(c.-à-d. marcher, soulever des objets, manier l'équipement, etc.)

8. CONDITIONS DE TRAVAIL ET ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL

(c.-à-d. les déplacements requis, les heures de travail inhabituelles, les conditions environnementales particulières, etc.)

9. CONNAISSANCES ET HABILITÉS REQUISES (Préciser celles qui sont exigées, préférables ou désirable. Inclure les licences et certificats.)

Annexe III : Raison d'être du poste — Énoncés types

Gestionnaire — Dons majeurs et planifiés

Le gestionnaire, Dons majeurs et planifiés se rapporte au chef, Marketing et expansion. Le titulaire du poste sollicite des fonds sous forme de dons majeurs et planifiés pour le compte du Fonds de dotation et dans le cadre de la campagne annuelle du Cercle des mécènes, et participe à la gestion des biens immobiliers faisant partie de la fondation de [organisme].

Gestionnaire — Marketing et services d'extension

Le gestionnaire, Marketing et services d'extension, se rapporte au directeur général. Le titulaire du poste a pour tâche de stimuler l'élargissement de l'auditoire à l'échelle de la collectivité en misant sur des approches communautaires et des programmes de sensibilisation.

Costumier-chef / Costumière-chef

Le costumier-chef / la costumière-chef se rapporte au chef de la production. Le titulaire du poste prépare et gère la confection de costumes appropriés, attrayants et de qualité professionnelle pour le compte des élèves qui participent aux productions de l'école de ballet. La personne s'occupe aussi de l'entretien et de la sécurité de la collection de costumes appartenant à l'école.

Responsable — Coordination des services bénévoles

Le responsable, Coordination des bénévoles se rapporte au chef des opérations. Le titulaire du poste est appelé à gérer et à faire connaître le programme de bénévolat du Festival et doit s'acquitter, entre autres, des tâches suivantes : 1) évaluer les besoins des divers services du Festival en matière de bénévolat; 2) recruter des bénévoles, placer des annonces et sélectionner les bénévoles; 3) créer une base de données électronique sur les bénévoles; 4) rédiger des manuels d'information et de pratiques exemplaires pour le personnel et les bénévoles; 5) organiser les horaires de travail des bénévoles en fonction des activités du Festival.

Directeur artistique / Directrice artistique

Le directeur artistique / la directrice artistique a pour tâche d'établir l'ensemble de la programmation et des orientations artistiques de la troupe, et de sélectionner tous les membres du personnel artistique requis pour réaliser ce mandat. En accord avec le directeur général, le directeur artistique/la directrice artistique doit rendre compte aux membres du conseil d'administration de toutes les activités artistiques engagées par la troupe.

Annexe IV : Responsabilités principales et secondaires — Énoncés types

Directeur technique / directrice technique

- En accord avec le directeur de la production, et comme délégué du directeur de la production, exécute les tâches de directeur technique du théâtre.
- Fournit des avis concernant les horaires et budgets de production.
- Prépare les estimations de coûts de concepts et est responsable des engagements et du budget des dépenses en matériaux et en main-d'œuvre nécessaires pour bâtir la scène et les décors, payer les services d'éclairage et de son, les effets spéciaux, l'équipement et autres projets spéciaux.
- Prépare les horaires techniques et coordonne les activités des productions théâtrales, y compris la construction de la scène, la construction de l'immeuble, les services de peinture et d'entretien, et les travaux d'amélioration.
- Met au point l'équipement et les procédures nécessaires aux effets scéniques et aux transitions. Coordonne les changements et les modifications apportés aux effets scéniques, à la demande des directeurs, des concepteurs et des équipes scéniques. S'occupe des réparations et de l'entretien des éléments de production, selon les besoins.
- Coordonne et supervise l'installation, l'entretien et l'inventaire de l'équipement théâtral technique et des installations.
- Fournit des avis sur les dépenses en capital du service technique liées à la production et s'occupe d'effectuer ces dépenses, au besoin.
- En collaboration avec les directeurs techniques, coordonne le travail du technicien en électronique avec les services concernés, y compris l'entretien du contrôle d'éclairage et de l'équipement de son, de vidéo et de projection.
- Respecte et met en œuvre la politique de santé et de sécurité et le guide des procédures de la troupe de théâtre. Informe le directeur de la production de toute situation jugée dangereuse.

Directeur / directrice du marketing et de l'élargissement de l'auditoire

- Élabore des plans de marketing et d'élargissement de l'auditoire en consultation avec le Comité du marketing et de l'élargissement de l'auditoire du conseil d'administration, le directeur général et le directeur artistique, avec la participation du personnel. Fixe les objectifs de recettes et de dépenses au niveau de la billetterie, de l'adhésion et des grands commanditaires. Précise les buts et objectifs des activités de communication et du service à la clientèle.
- Se rapporte officiellement, tous les trimestres, au Comité d'élargissement de l'auditoire du conseil des gouverneurs et à l'ensemble du conseil d'administration, sur demande, et dirige les activités du personnel dans le cadre de groupes de travail spéciaux.
- Participe aux activités de planification et de détermination des orientations de l'organisme, en accord avec les membres de la haute direction.
- Analyse les tendances des ventes et contributions, les commentaires des clients et les activités concurrentielles, et fait part de ses conclusions aux membres de la haute direction, au conseil d'administration et au personnel affecté au marketing et à l'élargissement de l'auditoire sur une base régulière.
- Élabore et gère les budgets au nom du service de Marketing et d'élargissement de l'auditoire.

- Fixe le prix de toutes les productions, conférences, lectures et événements spéciaux. Établit les politiques de vente à rabais et de prix maximum.
- Recrute et embauche l'agence de publicité et l'agence de relations publiques et oriente leur participation.
- Fournit des conseils directement au personnel du service de Marketing et d'élargissement de l'auditoire pour l'aider à mener à bien les activités du service, y compris les ventes, l'inscription des membres, la communication, les événements spéciaux, les services à la clientèle, la publicité, les publications, les campagnes de financement auprès des sociétés et les relations avec les médias.
- Prend connaissance des dernières innovations dans le domaine du marketing et de l'élargissement de l'auditoire et fait preuve de leadership en appliquant ces innovations à divers projets, y compris l'exploration de nouvelles sources d'aide gouvernementale et l'adoption de nouveaux logiciels de billetterie.

Responsable des dons planifiés

- Rencontre personnellement les personnes intéressées à faire un don planifié, les donateurs confirmés, de même que leurs conseillers, selon les besoins et le plus souvent possible.
- Élabore et met en œuvre un plan global de marketing des dons planifiés, y compris la mise au point de documents d'information, d'approches pour aborder les groupes de donateurs cibles, d'approches pour communiquer avec des professionnels associés, etc.
- Élabore et met en œuvre un programme de gérance et de relations avec les donateurs au niveau du dossier des dons planifiés.
- Met au point des politiques, des procédures et des protocoles d'acceptation détaillés applicables aux divers mécanismes de dons planifiés.
- Établit des procédures pour contrôler et qualifier les perspectives de dons planifiés et de dons majeurs et maintient ces procédures grâce à une tenue de dossiers minutieuse.
- Rédige les descriptions écrites des dons planifiés, ainsi que les profils financiers au besoin.
- Se tient au courant de ce qui se passe dans le domaine de l'expansion en général, surtout les aspects fiscaux des dons de charité, les nouvelles lois et les nouveaux règlements susceptibles d'affecter de tels dons, tant au Canada qu'aux États-Unis.
- Rédige, au besoin, des articles et divers autres types de documents d'information et de marketing sur les possibilités de dons planifiés publiés par l'organisme.
- Organise et aide à offrir des ateliers de formation et d'information à l'intention des donateurs éventuels, des planificateurs financiers, des spécialistes en plans de succession et divers autres groupes au besoin.
- Représente dignement et professionnellement l'organisme à toutes les activités auxquelles participent les donateurs, y compris les soirs de première, les événements liés aux campagnes de financement et divers autres types d'activités engageant la participation de l'organisme.

Gestionnaire — Services d'expansion

- S'assure que l'organisme récolte les fonds et obtient les services autres que financiers dont il a besoin pour atteindre les objectifs stratégiques qu'il s'est fixés dans le cadre de son plan annuel.
- Effectue des recherches et crée de nouvelles possibilités de financement à l'échelle du secteur privé.
- Collabore avec le directeur général en vue d'établir les prévisions de recettes de l'année.
- Assure et supervise le renouvellement des partenariats actuels au niveau du secteur privé.
- Communique pendant toute l'année avec les bailleurs de fonds, rédige les rapports, effectue les sondages auprès des bailleurs de fonds et organise les réunions.
- Prépare, présente et adopte des mesures de reconnaissance et de dons spécifiques et détaillées.
- Respecte les restrictions budgétaires et tente d'obtenir des dons sous forme de biens, de services et de fonds dans toute la mesure du possible.
- Produit et tient à jour une liste détaillée des contributions des donateurs.
- Supervise la vente d'espace publicitaire et la gestion en rapport avec les programmes des spectacles.
- Supervise la campagne de publicité menée dans les imprimés en été et en automne et tient le chef des communications au courant des résultats.
- Examine la possibilité d'organiser des campagnes de financement spéciales à des moments autres que la saison normale.
- Vérifie les comptes débiteurs et procède au rapprochement.
- Rédige le rapport final, y compris des recommandations détaillées sur la façon de rehausser les activités d'élargissement de l'auditoire au cours de la prochaine saison.

Gestionnaire de bureau

Finances et administration

- Gère et enregistre les factures reçues et les paiements versés. Répond aux questions des fournisseurs et aux demandes de paiement. Recommande le paiement en tenant compte des flux de trésorerie et des obligations de paiement. Gère la paye hebdomadaire et présente en temps utile des rapports détaillés à tous les organismes gouvernementaux en rapport avec toutes les retenues et taxes gouvernementales, déductions à la source et tout autre élément.
- Prépare les dépôts bancaires et effectue physiquement les dépôts.
- Tient à jour le système de rapports financiers et prépare les rapports mensuels à la demande du directeur général.
- Gère et supervise les opérations informatiques quotidiennes, y compris la sauvegarde régulière des données.
- Aide le directeur général à embaucher les artistes et à louer des installations.

Coordination des événements

- Appuie le travail des comités spéciaux qui peuvent être établis, à l'occasion, en vue de planifier et d'organiser des événements particuliers.
- Coordonne les événements, les réceptions et les fêtes à l'intention des clients, y compris les soirées de première.

Gestion du bureau

- S'assure que toutes les pièces d'équipement du bureau fonctionnent de façon sécuritaire et efficace et communique avec les instances qui assurent les services.
- S'occupe de toutes les fournitures de bureau et voit à renflouer les stocks.
- Effectue des recherches et recommande l'achat de nouvelles pièces d'équipement pour assurer le fonctionnement optimal du bureau (machine à affranchir, photocopieuse, système téléphonique, etc.)
- Supervise le personnel de bureau, les bénévoles à l'administration et les étudiants en placement co-op.

Production

- Garde le contact avec la billetterie du théâtre, le gérant de salle et le coordonnateur de l'événement.
- Aide les commanditaires, les clients, les artistes, les groupes et d'autres instances, au besoin, à réserver des billets.

Coordination des bénévoles

- Collabore avec les responsables de chaque service en vue d'évaluer en détail les besoins de l'organisme en matière de bénévoles pour les activités.
- Conçoit et installe une base de données électronique qui contient les noms des bénévoles et décrit leurs compétences, leur rendement et leur disponibilité.
- Recrute des bénévoles en plaçant des annonces dans les médias locaux et en les affichant sur Internet.
- Communique avec les établissements d'enseignement et divers autres organismes sans but lucratif pour obtenir de l'aide dans le but de recruter des bénévoles.
- Collabore avec le chef des opérations pour mettre au point un système de rétribution à l'intention des bénévoles.
- Collabore avec le chef de l'élargissement de l'auditoire et avec le directeur général, au besoin, pour qu'ils aident à parrainer le programme de bénévoles.
- S'assure que le personnel fait part en temps utile de ses besoins en matière de bénévoles, fournit des rétroactions et évalue le rendement des bénévoles après l'événement.
- Rédige, à l'intention du personnel, un document interne sur les bénévoles qui fournit des renseignements et des lignes directrices.
- Rédige, à l'intention des bénévoles, un document qui comprend des renseignements sur l'organisme, le calendrier des activités et divers conseils utiles.
- Organise les horaires des bénévoles en fonction des activités de l'organisme en tenant compte des besoins particuliers des secteurs et des priorités organisationnelles.
- Communique avec les bénévoles pour confirmer les heures de début et de fin des horaires.
- Déploie des efforts afin de tenir les bénévoles au courant de ce qui se passe au niveau de l'organisme et des tâches qui leur incombent en organisant des séances d'orientation et des rencontres de groupe, en produisant des manuels, en expédiant des courriels et en leur téléphonant.
- S'efforce de trouver des bénévoles pour participer à des événements spéciaux et s'occupe des cachets au besoin.
- Rédige un rapport final qui décrit les activités et formule des recommandations sur le programme des bénévoles.

Préposé / préposée à la billetterie

Abonnements

- Répond au téléphone, expédie les télécopies et s'occupe des commandes postales en temps utile.
- S'assure d'avoir les bons renseignements au sujet des abonnés y compris le nom complet, l'adresse, le numéro de téléphone et le code source pour le marketing.
- Aide à effectuer les dépôts bancaires quotidiens, à produire les rapports de fin de journée et à déposer l'argent à la banque.

Vente de billets individuels

- Répond aux appels téléphoniques acheminés à la billetterie pour commander des billets ou demander des renseignements.
- S'occupe de la saisie de données de marketing précises — noms, adresses et codes sources.
- S'occupe des échanges et retours de billets.
- Aide à régler les plaintes afin de maintenir la réputation de l'organisme auprès de clientèle.

Autres responsabilités

- S'occupe de la vente de marchandises à la billetterie, tient un registre détaillé des ventes et aide à faire l'inventaire mensuel.
- Fait part de toute préoccupation ou de tout problème au superviseur de la billetterie.
- Aide, au besoin, le superviseur de la billetterie en effectuant d'autres tâches ayant trait à la billetterie.
- Vient en aide à d'autres secteurs, au besoin (si le temps le permet).
- Participe aux réunions du personnel.

Préposé / préposée aux archives

- Assure la bonne application de toutes les politiques et procédures relatives aux archives établies par l'organisme.
- Est responsable de la gestion financière et administrative des archives.
- Cultive des liens étroits avec le directeur artistique pour s'assurer que le personnel artistique et de production profite au maximum des services d'archives et de recherche.
- En collaboration avec le directeur artistique ou son délégué, procède à la sélection des acquisitions appropriées tout au long de chaque saison et à la fin de chaque saison.
- Agit en tout temps au mieux des intérêts de l'organisme en exécutant ses tâches de façon à protéger, à conserver et à accroître les archives.
- Effectue, à la demande des directeurs, des concepteurs ou de tout autre membre du personnel, des recherches sur les productions de l'organisme.
- Supervise le travail des adjoints aux archives et des bénévoles en ayant soin de définir leurs tâches et leurs champs de responsabilités.
- Vient en aide aux universitaires et aux chercheurs inscrits en leur accordant un accès supervisé aux documents d'archives.
- Vient en aide au coordonnateur des expositions lorsqu'il s'adonne à des travaux de conservation dans les halls des festivals et à l'occasion d'autres expositions, à la demande du directeur artistique.

Remerciements

Le présent module est l'un des six outils de gestion des ressources humaines produits pour le secteur culturel. Un deuxième volet du projet a permis de produire un rapport sur les meilleures pratiques de gestion des ressources humaines dans le secteur culturel.

Partenaires

Ce sont le Conseil des carrières culturelles de l'Ontario et le Conseil des ressources humaines du secteur culturel qui ont trouvé les fonds pour entreprendre ces projets. Ces derniers ont été effectués en partenariat avec l'Association des musées de l'Ontario, la Guilde canadienne des réalisateurs – Ontario et la Professional Association of Canadian Theatres. Les partenaires tiennent à remercier les personnes suivantes de leur précieuse contribution à l'un ou l'autre des projets.

Comité de direction

Susan Annis, Directrice générale,
Conseil des ressources humaines du secteur culturel
Bob Johnston, Directeur général,
Conseil des carrières culturelles de l'Ontario
Susan Cohen, Directrice de programme,
Programme de projets en ressources humaines

Marcus Handman, Directeur général,
Guilde canadienne des réalisateurs - Ontario
Marie Lalonde, Directrice générale,
Association des musées de l'Ontario
Lucy White, Directrice générale,
Professional Association of Canadian Theatres

Participants

Tammy Adkin, London Regional Childrens' Museum
Jeff Alexander, Vancouver Symphony
David Baille, Opéra Atelier
Trisha Baldwin, Tafelmusik Baroque Orchestra
Colleen Blake, Shaw Festival
Michel Blondeau, Ecentricarts
Louise Boucher, Conseil québécois des ressources humaines en culture
Bill Boyle, Harbourfront
Anna Bradford, Ville de Hamilton
Mike Bregazzi, Calgary Philharmonic
Dean Brinton, Foundation for Heritage and the Arts, Nova Scotia
John Brotman, Conseil des arts de l'Ontario
Laura Brunell, American Federation of Musicians
Catherine Carleton, Kitchener Waterloo Symphony
Lindy Cowan, Compagnie d'opéra canadienne
Nancy Coy, Theatre for Young People
Mary Crampton, Compagnie d'opéra canadienne
David Devan, Pacific Opera Company
Dan Donaldson, Orchestres Canada
Michael Duschene, Consultant
Rémi Garon, Théâtre du nouveau monde
Dennis Garreck, SaskCulture
Margaret Genovese, Genovese Vanderhoof & Associates
Diane Gibbs, Shaw Festival

Mallory Gilbert, Tarragon Theatre
Jenny Ginder, Consultante
Jocelyn Harvey, Conseil des arts du Canada
John Hobday, Conseil des arts du Canada
Claire Hopkinson, Tapestry New Opera Works
Sarah Iley, Conseil pour le monde des affaires et des arts du Canada
Ian Kerr-Wilson, Hamilton Museum of Steam & Technology
Lorraine Kimsa, Theatre for Young People
Lise Labine-Dugal, Conseil des arts du Canada
Micheline Lesage, Conseil des arts du Canada
Doreen Malone, Neptune Theatre
Chris McDonald, Hot Docs
Micheline McKay, Opéra Canada
Christine Moynihan, Dance Umbrella of Ontario
Terry Reid, École nationale de ballet
Gie Roberts, Alberta Theatre Projects
Kathleen Sharpe, Fonds pour les manifestations culturelles de l'Ontario
Bob Sirman, École nationale de ballet
Mona Skuterud, Centre national des arts
Cathy Smalley, Fondation Metcalf
Shelley Stevenson, Stratford Festival
Jini Stolk, Creative Trust
Denis Thompson, Patrimoine canadien

Consultants

Clark Reed et ses associés de NetGain Partners Inc., une équipe de spécialistes en gestion, en développement et en ressources humaines qui aide les organisations culturelles, ainsi que d'autres organisations publiques et sans but lucratif à atteindre leurs objectifs immédiats et à long terme.

Merci

La réalisation de ces projets a été rendue possible grâce au soutien des organismes suivants :



Patrimoine
canadien



Développement des
ressources humaines Canada

Human Resources
Development Canada



FONDATION DE LA FAMILLE SAMUEL ET SAIDYE BRONFMAN

