

# Guide de développement professionnel à l'intention des gestionnaires culturels au sein d'organismes en danse

---



## Équipe de réalisation

Recherche, encadrement méthodologique et rédaction

**Pierre Morin, CRHA**

Consultant en formation et développement des ressources humaines

Coordination, recherche, rédaction et mise en page

**Dominic Simoneau**

Coordonnateur du développement professionnel

Regroupement québécois de la danse

## Remerciements

Le Regroupement québécois de la danse remercie chaleureusement les gestionnaires **François Bellefeuille, Charlotte Calais, Julie Deschênes, Claire Molinot, Maxime Pontbriand et Perrette Subtil** d'avoir participé à la validation de ce premier guide de développement professionnel à l'intention des gestionnaires culturels en danse.



© Compétence Culture, 2016  
[www.competenceculture.ca](http://www.competenceculture.ca)



Compétence Culture a soutenu la réalisation de cette publication grâce à une aide financière de la Commission des partenaires du marché du travail.

Cette publication est mise à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 2.5 Canada.

ISBN : 978-2-923021-57-7

Dépôt légal : 2016  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
Bibliothèque et Archives Canada

# Table des matières

|  |    |
|--|----|
| Présentation.....  | 2  |
| Conseils en matière de développement professionnel .....   | 3  |
| Charte des compétences   |    |
| Compétences professionnelles .....   | 5  |
| Compétences générales .....  | 8  |
| Synthèse des besoins et des actions de développement professionnel .....   | 10 |
| Activités, outils, ressources et lectures suggérées pour combler les besoins<br>prioritaires de perfectionnement identifiés..... | 12 |
| Organismes et autres ressources .....  | 24 |

# Présentation

Ce guide a été conçu dans le but de soutenir et de faciliter le développement des compétences des gestionnaires culturels œuvrant au sein d'organismes en danse. Il s'appuie sur les résultats d'une enquête ayant permis d'identifier les besoins prioritaires de perfectionnement de 89 membres du Regroupement québécois de la danse (RQD) occupant cette fonction.

Dans un contexte où les personnes occupant la fonction de gestionnaire culturel doivent répondre à des exigences professionnelles de plus en plus élevées, nous croyons que cette première édition du guide les aidera à mieux identifier les activités, outils et ressources pouvant combler des besoins pressants de perfectionnement.

L'inventaire des différents moyens de développement proposés dans le guide a été réalisé à partir d'une collecte d'informations auprès d'organismes de services en danse, de recherches effectuées sur le web et des connaissances du coordonnateur du développement professionnel en poste au RQD. Le but de la collecte n'était pas de procéder à un inventaire exhaustif des moyens existants, mais de repérer ceux qui correspondaient le plus possible à la description de la compétence.

Chaque année, des organismes et des fournisseurs de formation proposent des activités ponctuelles pouvant répondre à des besoins de perfectionnement identifiés par les gestionnaires culturels. Ces activités n'ont pas été recensées dans ce guide, car elles sont offertes sur une base irrégulière. Il appartient aux gestionnaires de prendre connaissance de l'offre annuelle de formation en consultant les sites web des organismes répertoriés à la page 24, les activités de formation affichées dans l'[Agenda de la danse](#) du portail Québec Danse ou toute autre ressource pertinente pour le développement de leurs compétences.

Enfin, pour que le guide soit utile et pertinent au développement professionnel des gestionnaires culturels, ceux-ci sont invités à faire connaître au RQD les activités, outils, ressources et lectures pouvant combler les besoins prioritaires de perfectionnement identifiés à partir de la page 12. Les suggestions et commentaires peuvent être transmis en tout temps à [formation@quebecdanse.org](mailto:formation@quebecdanse.org).

# Conseils en matière de développement professionnel

## Identification de vos besoins de perfectionnement

- Identifiez vos besoins de perfectionnement à l'aide de la charte des compétences reproduite aux pages 5 à 9.
- Lorsque vous ressentez le besoin de développer une compétence, accordez un niveau de priorité à votre besoin.
- Pour faire une autoévaluation juste de vos compétences, référez-vous au [profil de compétences des gestionnaires culturels](#).

## Synthèse des besoins et des actions de développement professionnel

- Effectuez la synthèse de vos besoins de perfectionnement et des actions à réaliser pour les combler à l'aide du tableau-synthèse disponible à la page 10. Vous pouvez les classer par ordre de priorité.
- Pour répondre à vos besoins, identifiez les moyens de perfectionnement qui vous conviennent le mieux. Il peut s'agir de stages, colloques, congrès, événements, programmes courts de formation, de mentorat, etc. Inspirez-vous des activités, ressources et lectures répertoriées à partir de la page 12.

## Bilan de vos actions de développement professionnel

Un bilan de vos actions de développement professionnel devrait être effectué tous les douze ou dix-huit mois. Vos réponses aux questions suivantes faciliteront la réalisation de ce bilan :

- Que retenir-vous des actions de développement professionnel que vous avez accomplies?
- Avez-vous atteint vos objectifs de perfectionnement? Si non, que pourriez-vous faire autrement pour les atteindre?
- Quelles sont les retombées de vos actions de développement professionnel sur vos projets, votre pratique et votre carrière?

# Charte des compétences

La notion de compétence utilisée dans la [Charte de compétences des gestionnaires culturels du Conseil des ressources humaines du secteur culturel](#) (CRHSC) rassemble les connaissances, habiletés et attitudes dont dispose une personne pour accomplir un acte professionnel ou une tâche conformément aux exigences de son métier.

Les **compétences professionnelles** représentent les diverses tâches qu'un gestionnaire culturel doit être capable d'accomplir conformément aux exigences de son métier ou de sa fonction.

Les **compétences générales** sont les habiletés et les qualités (traits, attitudes, qualités morales) que cette personne doit démontrer pour s'acquitter de ses responsabilités et de ses tâches.

La **Charte** et le **Profil de compétences** des gestionnaires culturels du Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC) ont été élaborés en s'appuyant sur un cadre conceptuel conçu par John Kotter, professeur spécialisé en comportements organisationnels à la Harvard Business School.

Ces deux documents mettent en relief l'importance et l'interrelation de deux rôles essentiels : le rôle de leader et le rôle de gestionnaire. Ils précisent selon quatre grandes responsabilités – également tirées du cadre conceptuel de Kotter – les champs de compétences et les compétences spécifiques associés à chacun de ces rôles : *Concevoir un projet d'entreprise; Mettre en place un réseau de ressources humaines et organisationnelles; Orchestrer la réalisation du projet d'entreprise; et, Produire les résultats attendus.*

La Charte ci-après est reproduite avec l'aimable autorisation du CRHSC.

# Compétences professionnelles

| Champ de compétence  | Compétence spécifique   | Resentez-vous le besoin de développer cette compétence? |                          | S'il s'agit d'un besoin de perfectionnement, accordez-lui un niveau de priorité. |                          |                          |                          |
|--|---|---|--------------------------|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|  |   | Non   | Oui                      | 1  | 2                        | 3                        | 4                        |
| <b>I. Concevoir un projet d'entreprise</b>                               |   |   |                          |  |                          |                          |                          |
| En tant que LEADERS, les gestionnaires culturels doivent pouvoir :       |   |   |                          |  |                          |                          |                          |
| A. Déterminer une orientation stratégique                                | A1. Analyser les forces, les faiblesses, les possibilités et les menaces (F.F.P.M.)                                     | <input type="checkbox"/>                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | A2. Élaborer et réviser la mission de l'organisation  | <input type="checkbox"/>                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | A3. Définir et réviser la vision artistique et organisationnelle  | <input type="checkbox"/>                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | A4. Donner des conseils sur la mise en place et la révision des structures et des politiques relatives à la gouvernance | <input type="checkbox"/>                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | A5. Établir des règles d'éthique  | <input type="checkbox"/>                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | A6. Obtenir l'approbation et l'engagement du conseil d'administration à l'égard de l'orientation proposée               | <input type="checkbox"/>                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En tant que GESTIONNAIRES, les gestionnaires culturels doivent pouvoir : |   |   |                          |  |                          |                          |                          |
| B. Définir un plan directeur et un budget                                | B1. Formuler des objectifs  | <input type="checkbox"/>                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | B2. Identifier des programmes / projets en accord avec la vision artistique et organisationnelle                        | <input type="checkbox"/>                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | B3. Classer les programmes / projets par ordre de priorité  | <input type="checkbox"/>                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | B4. Établir les calendriers d'exécution   | <input type="checkbox"/>                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | B5. Préparer un plan de main-d'oeuvre   | <input type="checkbox"/>                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | B6. Établir et maintenir un plan de relève  | <input type="checkbox"/>                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | B7. Élaborer une stratégie de marketing et de relations publiques   | <input type="checkbox"/>                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | B8. Fixer des objectifs financiers  | <input type="checkbox"/>                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | B9. Établir un budget de fonctionnement   | <input type="checkbox"/>                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | B10. Préparer un plan des immobilisations, des installations et de l'équipement nécessaires                             | <input type="checkbox"/>                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | B11. Établir un budget d'équipement et d'immobilisations  | <input type="checkbox"/>                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | B12. Identifier des sources de financement  | <input type="checkbox"/>                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | B13. Établir un programme de financement  | <input type="checkbox"/>                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | B14. Rédiger des demandes de financement  | <input type="checkbox"/>                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

# Compétences professionnelles

| Champ de compétence   | Compétence spécifique   | Ressentez-vous le besoin de développer cette compétence? |                          | S'il s'agit d'un besoin de perfectionnement, accordez-lui un niveau de priorité. |                          |                          |                          |
|---|---|--|--------------------------|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|   |   | Non  | Oui                      | 1  | 2                        | 3                        | 4                        |
| <b>II. Mettre en place un réseau de ressources humaines et organisationnelles</b> |   |  |                          |  |                          |                          |                          |
| En tant que LEADERS, les gestionnaires culturels doivent pouvoir :                |   |  |                          |  |                          |                          |                          |
| C. Bâti des relations   | C1. Établir et entretenir de bonnes relations avec le conseil d'administration                                      | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | C2. Promouvoir et favoriser le développement artistique   | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | C3. Assurer l'intégration des nouveaux employés à l'entreprise et à leurs nouvelles fonctions                       | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | C4. Promouvoir l'établissement et le maintien de relations positives avec la communauté                             | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | C5. Établir et entretenir des relations avec les parties intéressées à l'extérieur et à l'intérieur de l'entreprise | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | C6. Établir et maintenir des partenariats   | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | C7. Établir et entretenir des relations avec les donateurs  | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | C8. Créer et maintenir des relations avec d'autres gestionnaires culturels  | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | C9. Coordonner le travail de sensibilisation  | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | C10. Solliciter l'appui du secteur privé  | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | C11. Solliciter l'appui des gouvernements   | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | C12. Promouvoir et organiser un programme de bénévolat au profit de l'organisation                                  | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En tant que GESTIONNAIRES, les gestionnaires culturels doivent pouvoir :          |   |  |                          |  |                          |                          |                          |
| D. Organiser les opérations et pourvoir en personnel                              | D1. Élaborer et mettre en place une structure organisationnelle   | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | D2. Élaborer des politiques et procédures   | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | D3. Établir des systèmes financiers   | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | D4. Affecter des sommes d'argent aux divers programmes, projets ou activités  | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | D5. Élaborer des descriptions de poste  | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | D6. Organiser le travail  | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | D7. Recruter du personnel   | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | D8. Assigner des mandats et des tâches  | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | D9. Obtenir l'équipement et le matériel requis  | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | D10. Trouver des installations / un site  | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | D11. Négocier avec les syndicats / guildes / associations   | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | D12. Engager par contrat des artistes et des fournisseurs de services de production                                 | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | D13. Engager par contrat des fournisseurs de marchandises/services/matériel   | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | D14. Établir et maintenir un processus d'évaluation du rendement  | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

# Compétences professionnelles

| Champ de compétence  | Compétence spécifique   | Ressentez-vous le besoin de développer cette compétence? |                          | S'il s'agit d'un besoin de perfectionnement, accordez-lui un niveau de priorité. |                          |                          |                          |
|--|---|--|--------------------------|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|  |   | Non  | Oui                      | 1  | 2                        | 3                        | 4                        |
| <b>III. Orchestrer la réalisation du projet d'entreprise</b>             |   |  |                          |  |                          |                          |                          |
| En tant que LEADERS, les gestionnaires culturels doivent pouvoir :       |   |  |                          |  |                          |                          |                          |
| E. Motiver et inspirer   | E1. Appuyer et encourager la créativité et l'innovation   | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | E2. Former et maintenir des équipes de travail  | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | E3. Agir comme mentor auprès du personnel   | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | E4. Encourager le perfectionnement professionnel  | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | E5. Reconnaître et récompenser les réalisations individuelles et d'équipe   | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | E6. Fournir assistance au conseil d'administration, aux pairs, aux membres du personnel, aux artistes et aux collaborateurs                                 | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | E7. Renforcer les attentes et les objectifs auprès des parties intéressées  | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | E8. 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 | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | E9. Prendre en considération les aspects humains dans la gestion d'un changement  | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En tant que GESTIONNAIRES, les gestionnaires culturels doivent pouvoir : |   |  |                          |  |                          |                          |                          |
| F. Organiser les opérations et pourvoir en personnel                     | F1. Superviser les ressources humaines  | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | F2. S'assurer du bien-être du personnel   | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | F3. Gérer les dossiers et la rémunération du personnel  | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | F4. Interpréter et gérer les contrats et les conventions collectives  | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | F5. S'assurer du respect des lois, règlements, politiques, normes et procédures   | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | F6. Diriger des réunions  | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | F7. Gérer le budget   | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | F8. Gérer les installations   | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | F9. Anticiper et gérer les crises   | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

# Compétences professionnelles et générales

| Champ de compétence   | Compétence spécifique   | Ressez-vous le besoin de développer cette compétence? |                          | S'il s'agit d'un besoin de perfectionnement, accordez-lui un niveau de priorité. |                          |                          |                          |
|---|---|---|--------------------------|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|   |   | Non   | Oui                      | 1  | 2                        | 3                        | 4                        |
| <b>IV. Produire les résultats attendus</b>  |   |   |                          |  |                          |                          |                          |
| En tant que LEADERS, les gestionnaires culturels doivent pouvoir :  |   |   |                          |  |                          |                          |                          |
| G. Guider l'évolution d'un projet et générer, au besoin, des changements majeurs                            |   |   |                          |  |                          |                          |                          |
|   | G1. Concevoir et implanter une / des nouvelle(s) méthode(s) / approche(s)   | <input type="checkbox"/>                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | G2. Concevoir et implanter un / des nouveau(x) programme(s) / services(s) / projet(s)                                 | <input type="checkbox"/>                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En tant que GESTIONNAIRES, les gestionnaires culturels doivent pouvoir :                                    |   |   |                          |  |                          |                          |                          |
| H. Assurer un fonctionnement systématique et ordonné de l'entreprise  |   |   |                          |  |                          |                          |                          |
|   | H1. Respecter les échéances   | <input type="checkbox"/>                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | H2. Se conformer au budget  | <input type="checkbox"/>                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | H3. Évaluer dans quelle mesure les programmes et les projets répondent aux normes de qualité artistique et culturelle | <input type="checkbox"/>                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | H4. Évaluer les résultats de la stratégie de marketing  | <input type="checkbox"/>                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | H5. Évaluer le ou les processus de production   | <input type="checkbox"/>                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | H6. Évaluer les résultats des stratégies de collecte de fonds   | <input type="checkbox"/>                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | H7. Évaluer les résultats financiers  | <input type="checkbox"/>                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | H8. Évaluer le rendement de chaque employé et des équipes   | <input type="checkbox"/>                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | H9. Évaluer le degré de satisfaction des parties intéressées  | <input type="checkbox"/>                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | H10. Aider le conseil d'administration à fonctionner d'une manière optimale   | <input type="checkbox"/>                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Et pour exercer les compétences professionnelles précédemment décrites, les gestionnaires doivent pouvoir : |   |   |                          |  |                          |                          |                          |
| I. Manifester des habiletés de gestion  |   |   |                          |  |                          |                          |                          |
|   | I1. Penser de façon stratégique   | <input type="checkbox"/>                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | I2. Planifier   | <input type="checkbox"/>                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | I3. Organiser   | <input type="checkbox"/>                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | I4. Prendre des décisions   | <input type="checkbox"/>                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | I5. Faire preuve de leadership  | <input type="checkbox"/>                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | I6. Résoudre des problèmes  | <input type="checkbox"/>                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | I7. Montrer des aptitudes pour l'encadrement professionnel (coaching)   | <input type="checkbox"/>                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | I8. Gérer les conflits  | <input type="checkbox"/>                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | I9. Prendre des risques   | <input type="checkbox"/>                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | I10. Déléguer   | <input type="checkbox"/>                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | I11. Manifester de la sensibilité à l'égard des différences culturelles   | <input type="checkbox"/>                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

# Compétences générales

| Champ de compétence   | Compétence spécifique  | Ressentez-vous le besoin de développer cette compétence? |                          | S'il s'agit d'un besoin de perfectionnement, accordez-lui un niveau de priorité. |                          |                          |                          |
|---|--|--|--------------------------|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|   |  | Non  | Oui                      | 1  | 2                        | 3                        | 4                        |
| Et pour exercer les compétences professionnelles précédemment décrites, les gestionnaires doivent pouvoir : |  |  |                          |  |                          |                          |                          |
| J. Manifester des aptitudes pour la communications  | J1. Écrire avec clarté et concision  | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | J2. Manifester des aptitudes pour la communication verbale                   | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | J3. Écouter  | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | J4. Mener des entrevues  | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | J5. Présenter des exposés  | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | J6. Persuader  | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | J7. Négocier   | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | J8. Faire preuve de tact et de diplomatie                                    | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| K. Démontrer des compétences personnelles   | K1. Avoir le feu sacré pour l'art et la culture                              | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | K2. Faire preuve d'intégrité et agir selon l'éthique                         | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | K3. Montrer des capacités d'analyse  | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | K4. Faire preuve de jugement   | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | K5. Faire preuve de sociabilité / d'entregent                                | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | K6. Collaborer   | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | K7. S'adapter au changement  | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | K8. Établir une relation de confiance  | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | K9. Conceptualiser   | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | K10. Démontrer des aptitudes pour la recherche                               | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | K11. Composer avec le stress   | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | K12. Gérer son emploi du temps avec efficacité                               | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | K13. Faire et recevoir des critiques constructives                           | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | K14. Faire preuve de polyvalence / effectuer des tâches multiples            | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | K15. Prendre en charge son perfectionnement professionnel                    | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | K16. Faire preuve de créativité  | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | K17. Faire preuve de rigueur et d'un souci du détail                         | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | K18. Démontrer, utiliser et partager sa connaissance du domaine et du milieu | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

La Charte et le Profil de compétences ont été réalisés et validés par des gestionnaires culturels d'expérience provenant de toutes les régions du Canada. Ces personnes ont donné généreusement de leur temps et consacré beaucoup d'énergie à définir et à préciser les compétences qu'exige leur profession. Consultez le [site du Conseil des ressources humaines du secteur culturel](http://www.crhsculturel.ca) pour vous les procurer.

## Synthèse des besoins de perfectionnement et actions de développement professionnel à mettre en œuvre

| Compétences à développer<br><small>(reprendre la ou les compétences identifiées dans la charte)</small> | Objectifs de développement professionnel<br><small>(ce que vous comptez accomplir)</small>   | Moyens de perfectionnement identifiés<br><small>(stages, colloques, atelier de formation, événements, mentorat, lectures, etc.)</small> | Dates de réalisation                        | Impact sur vos projets, pratique ou carrière<br><small>(ce que vous avez amélioré)</small>   |
|---|--|---|---|--|
| <b>Exemple</b><br><i>Diriger des réunions</i>   | <b>Exemple</b><br><i>J'ai du mal à bien diriger les réunions concernant la production des projets de la compagnie. J'aimerais être plus efficace et ainsi éviter les réunions interminables.</i> | <b>Exemple</b><br><i>Suivre la formation Animer efficacement une réunion au Centre Saint-Mathieu.</i>                                   | <b>Exemple</b><br><i>15-16 octobre 2017</i> | <b>Exemple</b><br><i>Après avoir suivi la formation, les réunions que j'anime sont beaucoup plus productives qu'avant et j'ai plus de temps à consacrer à d'autres projets. Mission accomplie!</i> |
|   |  |   |   |  |
|   |  |   |   |  |
|   |  |   |   |  |
|   |  |   |   |  |

Activités, outils, ressources et lectures suggérées  
pour combler les besoins de perfectionnement prioritaires identifiés

---

## ACTIVITÉS, RESSOURCES ET OUTILS GÉNÉRAUX DE PERFECTIONNEMENT

### Activités de perfectionnement

#### [Campus de formation Infopresse](#)

Formations en marketing, leadership, gestion dans les domaines créatifs, des communications, de la publicité.

#### [Coup de pouce, une formation sur mesure](#)

Ce programme de formation sur mesure offert par le RQD permet aux gestionnaires de bénéficier d'un accompagnement personnalisé afin de développer leurs compétences et répondre à des défis professionnels.

#### [DESS en Gestion de carrière artistique de l'UQAM](#)

Ce programme de deuxième cycle est offert par la Faculté des arts en collaboration avec l'École des sciences de la gestion de l'UQAM.

#### [DESS Gestion d'organismes culturels de HEC Montréal](#)

Ce programme s'adresse à des candidats qui n'ont pas de formation en gestion, mais qui partagent un intérêt, des connaissances, de l'expérience, des besoins reliés à la gestion des arts et de la culture.

#### [Direction générale de la formation continue de l'Université Laval](#)

Plusieurs cours et conférences offerts en classe ou à distance qui permettent aux gestionnaires de faire progresser leur carrière et de relever de nouveaux défis.

#### [École d'éducation permanente de McGill](#)

Plusieurs cours offerts en classe ou en ligne sur la gestion d'une entreprise, droit commercial, leadership, marketing.

### Activités de perfectionnement

#### [Formation continue de l'UQAM](#)

Activités de formation spécialisées d'une à deux journées offertes par des professeurs ou des chargés de cours de l'UQAM.

#### [Maîtrise en management d'entreprises culturelles](#)

Ce programme de deuxième cycle vise à enrichir la formation initiale en gestion des arts.

#### [Microprogramme en gestion des arts et de la culture](#)

Ce programme de formation répond aux besoins de formation des professionnels établis à l'extérieur de Montréal. Certains cours sont offerts en classe et à distance.

#### [Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation - Formation et perfectionnement](#)

Cette section du site du ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation comporte des activités de formation et de sensibilisation, ainsi que des outils de gestion destinés aux gestionnaires et dirigeants d'entreprise.

#### [Séminaires de Management culturel](#)

Matériel pédagogique des séminaires de management culturel de la Chaire de gestion des arts Rémi et Carmelle Marcoux de HEC Montréal.

#### [Programme court d'initiation aux fondements de la gestion](#)

Ce programme de douze crédits permet de s'initier aux concepts et aux méthodes d'organisation et de gestion de l'entreprise.

### Outils et ressources

#### [Groupe de recherche sur les organismes à but non lucratif, communautaires ou culturels](#)

Groupe de recherche qui s'intéresse aux problématiques de gestion spécifiques aux organismes à but non lucratif.

#### [IDEOS](#)

Pôle spécialisé en gestion des entreprises sociales (HEC Montréal).

#### [MOSAIC](#)

Pôle spécialisé en management de l'innovation et de la créativité (HEC Montréal).

Identifiez d'autres activités, ressources, outils ou lectures qui pourraient répondre à vos besoins. N'oubliez pas de les transmettre au RQD afin de les inclure à la prochaine mise à jour du guide.

---

---

---

## A1. Analyser les forces, les faiblesses, les possibilités et les menaces (F. F. P. M.)

Par exemple : recenser les enjeux et en évaluer l'importance à court, moyen et long termes.

### Outils et ressources

#### [Certification des organismes de bienfaisance](#)

Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec, voir l'outil 6.4 portant sur la planification stratégique.

#### [Comment gérer avec succès votre organisation sociale ou culturelle. Guide pratique de management en 87 conseils](#)

Fondation Arcanum, p. 13-16.

#### [Trousse de planification culturelle](#)

Cette trousse publiée par le Réseau des villes créatives du Canada se compose d'un modèle adaptable et de listes de vérification pratiques servant à piloter et à consigner l'évolution d'un projet culturel. Publication disponible en français et en anglais.

### Lectures suggérées

#### [Business model nouvelle génération](#)

Alexander Osterwalder et Yves Pigneur, 2011, 288 p.

#### [L'analyse SWOT dévoile vos forces, faiblesses, opportunités et menaces](#)

Jean-Pierre Dubé, JPD Conseil, avril 2012.

#### [La gestion stratégique au service des OBNL des arts et de la culture : Guide pratique pour les petites équipes](#)

Groupe de recherches sur les organismes à but non lucratif communautaires ou culturels, 2014, 275 p.

#### [La gestion stratégique des organisations artistiques](#)

Serge Poisson-de Haro et Sylvain Menot, 2012, 232 p.

#### [Planification stratégique: qu'est-ce que cela rapporte et comment procéder?](#)

Article provenant du bulletin *Espace Conseils PME* du ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation du Québec.

#### [SWOT Analysis I: Looking Outside for Threats and Opportunities](#)

Harvard Business Review, 2005, 24 p.

#### [SWOT Analysis II: looking inside for strengths and weaknesses](#)

Harvard Business Review, 2005, 14 p.

#### [La matrice SWOT](#)

Christophe Speth, 2015, 32 p.

Identifiez d'autres activités, ressources, outils ou lectures qui pourraient répondre à vos besoins. N'oubliez pas de les transmettre au RQD afin de les inclure à la prochaine mise à jour du guide.

---

---

---

## B7. Élaborer une stratégie marketing et de relations publiques

*Par exemple : établir les orientations de la mise en marché, identifier les publics cibles, identifier les éléments clés à mettre en valeur, identifier les médias à privilégier et les porte-paroles principaux, coordonner les activités promotionnelles et de relations publiques, saisir les occasions de promotion*

### Activités de perfectionnement

#### [Collecte de fonds 2.0 : stratégies numériques et outils en ligne](#)

Formation de trois jours offerte par la Faculté de l'éducation permanente de l'Université de Montréal.

#### [Comment tirer parti de la puissance du marketing du Web](#)

Webinaire gratuit offert par la Banque de développement du Canada.

#### [Concevoir une stratégie de marketing relationnel efficace](#)

Formation de deux jours offerte par Campus Infopresse.

#### [Développer un programme de marketing d'influence et de relations publiques 2.0](#)

Séminaire d'une journée offert par Campus Infopresse.

#### [Formations en Webmarketing](#)

Formations offertes par Technologia à Montréal ou à Québec.

### Outils et ressources

#### [Outils Marketing, ventes et exportation](#)

Banque de développement du Canada a conçu de nombreux outils pratiques pour aider les gestionnaires à mieux évaluer, gérer et faire croître leur entreprise.

#### [Créer votre stratégie marketing](#)

Guide réalisé par la Chambre de commerce du Montréal métropolitain.

#### [Planifiez votre succès : Guide de préparation d'un plan d'affaires et de marketing](#)

Guide réalisé par l'Agence de promotion économique du Canada Atlantique.

#### [Marketing en ligne](#)

Guide électronique gratuit réalisé par Banque de développement du Canada à l'intention des entrepreneurs canadiens.

#### [Guide de planification d'une campagne de communication](#)

Outil à l'intention des entrepreneurs et des gestionnaires réalisé par le Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation du Québec.

#### [Développer et gérer sa marque](#)

Ce guide réalisé par le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation du Québec propose une démarche pour développer et gérer sa marque.

#### [Outil pour la création d'un plan de marketing interactif](#)

Cet outil gratuit de Desjardins permet aux entrepreneurs de réaliser un plan de marketing interactif.

### Lectures suggérées

#### [Pourquoi mettre au point un plan de marketing?](#)

Chambre de commerce du Montréal métropolitain, sans date.

#### [Créer des objectifs S.M.A.R.T., une formule magique en marketing](#)

François Vincent, Stratégie Marketing PME, 2013

#### [Le marketing des arts et de la culture](#)

François Colbert, 2014, 296 p.

#### [Branding in the Age of Social Media](#)

Douglas Holt, Harvard Business Review, mars 2016

Identifiez d'autres activités, ressources, outils ou lectures qui pourraient répondre à vos besoins. N'oubliez pas de les transmettre au RQD afin de les inclure à la prochaine mise à jour du guide.

## B12. Identifier les sources de financement

Par exemple : étudier les structures de financement existantes, recenser les programmes gouvernementaux, les donateurs, les fondations et les entreprises du secteur privé.

### Activités de perfectionnement

#### [Webinaire sur le programme Mécénat Placements Culture](#)

Ce webinaire offert le 26 février 2014 par le Conseil des arts et des lettres du Québec est accessible sur Youtube.

### Outils et ressources

#### [Admical, le portail du mécénat](#)

L'association française Admical propose de nombreux outils spécialisés en gestion philanthropique : magazine, ressources documentaires, grilles-pratiques, formations et événements.

#### [Fondation du Grand Montréal](#)

La Fondation du Grand Montréal aide les organisations à établir des fonds philanthropiques dans les secteurs de l'éducation, de la santé, du développement social, de la culture et de l'environnement.

#### [La demande de subvention en bref](#)

Les ressources du portail Imagine Canada sont accessibles aux gestionnaires débutants ou plus expérimentés. Le portail propose de nombreux conseils sur la recherche de financement pour les organismes à but non lucratif.

#### [Mécénat culturel](#)

Répertoire d'articles, d'études, d'organismes, de ressources et de sites web sur le mécénat culturel en France et au Québec.

#### [Mécénat Placements Culture](#)

La section consacrée au programme Mécénat Placements Culture du ministère de la Culture et des Communications du Québec propose quelques outils en matière de financement privé.

#### [Portail Montréal Arts Affaires](#)

Le portail Montréal arts-affaires présente de nombreuses fiches d'information et d'initiatives de financement privé à l'intention des gens d'affaires, des artistes et des organismes artistiques.

### Lectures suggérées

#### [Développer le mécénat dans le financement des arts au Québec](#)

Philip Ehrensaft, *La Scena Musicale*, avril 2014

#### [Évolution du financement public en danse de 2004 à 2008](#)

Groupe de recherche sur les organismes à but non lucratif, communautaires ou culturels, HEC, 2011, 66 p.

#### [Plateformes partagées et pépinières de bienfaisance](#)

Metcalf Foundation, 2013, 40 p. Publication disponible en français et en anglais.

Identifiez d'autres activités, ressources, outils ou lectures qui pourraient répondre à vos besoins. N'oubliez pas de les transmettre au RQD afin de les inclure à la prochaine mise à jour du guide.

---

---

---

## B13. Établir un programme de financement

*Par exemple : fixer un objectif global de financement, établir des niveaux de contribution selon le type de financement (levée de fonds, gouvernements et organismes, fondations, grands donateurs, ...), élaborer une stratégie de financement.*

### Activités de perfectionnement

#### [Financement et marketing pour un organisme à but non lucratif](#)

Cette formation d'une journée est offerte à Longueuil ou à Sherbrooke par le Centre universitaire de formation continue de l'Université de Sherbrooke.

#### [Les journées de l'entrepreneuriat culturel et créatif](#)

Cet événement invite les acteurs du secteur culturel à questionner les modèles d'organisation et de financement pour trouver des solutions innovantes, répondant aux enjeux et besoins actuels.

### Outils et ressources

#### [10 Secrets of Highly Successful Crowdfunding Campaigns](#)

Article rédigé par Ignition Deck, entreprise américaine spécialisée en création et gestion de plateformes de financement participatif.

#### [Guide pratique sur le financement privé des petites institutions muséales](#)

Ce guide traite du financement privé et du développement d'un programme de philanthropie. Les outils disponibles dans ce guide peuvent s'appliquer à des organismes de danse.

#### [La demande de subvention en bref](#)

Les ressources du portail Imagine Canada sont accessibles aux gestionnaires débutants ou plus expérimentés. Le portail présente de nombreux conseils sur la recherche de financement pour les organismes à but non lucratif.

#### [Levée de fonds : le bon moment, la préparation](#)

Ce billet de blogue de *Starting Mag* propose des conseils pour réussir une campagne de levée de fonds.

#### [Sponsorship 101](#)

Guide réalisé par Creative Partnerships Australia sur la commandite dans le domaine des arts.

#### [The low-down on crowdfunding](#)

Guide sur le financement participatif réalisé par Creative Partnerships Australia.

### Lectures suggérées

#### [Mettre en scène notre avenir. Stratégies de financement de la prochaine génération de pratiques artistiques.](#)

Metcalf Foundation, 2013, 50 p. Publication disponible en français et en anglais.

Identifiez d'autres activités, ressources, outils ou lectures qui pourraient répondre à vos besoins. N'oubliez pas de les transmettre au RQD afin de les inclure à la prochaine mise à jour du guide.

---

---

---

## C6. Établir et maintenir des partenariats

*Par exemple : recenser les partenaires potentiels, trouver des façons inédites d'établir des partenariats, assurer leur visibilité, souligner leur apport de diverses manières.*

### Outils et ressources

#### [Domaines Autochtones : Guide du partenariat de la nouvelle ère économique](#)

Ce guide aide à comprendre les partenariats et offre des suggestions pour les rendre plus efficaces. Il convient à toute personne qui souhaite entreprendre, maintenir ou renforcer un partenariat. Disponible en français et en anglais.

#### [Pratiques innovantes en matière d'organisation du travail](#)

Basée sur de nombreuses études de cas, cette publication de l'IETM fournit aux acteurs culturels des éléments de réflexion et d'action pour repenser l'organisation du travail.

#### [International Co-production Manual : the journey is full of surprises](#)

Ce guide produit par l'IETM porte sur la coproduction dans les arts contemporains internationaux. Il comprend un manuel pratique, des études de cas, un glossaire et des sources d'informations complémentaires.

#### [Manuel du partenariat](#)

Ce manuel publié par The Partnering Initiative comprend un livret qui décrit le processus générique du partenariat, des fiches pratiques pour développer de nouveaux partenariats et un module d'enrichissement. Disponible en anglais, en français et dans plusieurs autres langues.

### Lectures suggérées

#### [Realising The Potential for Creative Partnerships](#)

*Connecting Arts & Business*, 2015, 190 p.

#### [Créer des partenariats gagnants](#)

Nathalie Courville, 2015, 216 p.

Identifiez d'autres activités, ressources, outils ou lectures qui pourraient répondre à vos besoins. N'oubliez pas de les transmettre au RQD afin de les inclure à la prochaine mise à jour du guide.

---

---

---

## C7. Établir et entretenir des relations avec les donateurs

*Par exemple : recenser les donateurs actuels et potentiels, concevoir et réaliser une campagne de sollicitation, établir et tenir à jour une base de données des donateurs, émettre des reçus pour fins d'impôt, reconnaître la contribution des donateurs.*

### Activités de perfectionnement

#### [Building relationships with donors](#)

Cours en ligne offert gratuitement par la Open University.

#### [Le Programme de bourses de l'International Society for the Performing Arts \(ISPA\)](#)

Programme ayant pour but de développer le potentiel de leadership international du secteur des arts de la scène du Canada.

#### [Vidéos et webinaires enregistrés pour les donateurs et organismes de bienfaisance](#)

Capsules d'information produites par l'Agence du revenu du Canada

### Outils et ressources

#### [Meilleures pratiques en collecte de fonds](#)

Série d'articles de référence, de guides et d'études recensés par Imagine Canada.

#### [Ce que veulent les donateurs canadiens](#)

Feuillets d'information produit par la Fondation canadienne pour la philanthropie.

#### [Ressources éducatives pour les organismes](#)

Initiatives de formation et d'éducation liées aux collectes de fonds sur le portail Canadon.

#### [Organismes de bienfaisance et dons](#)

Site de l'Agence du revenu du Canada consacré aux organismes de bienfaisances et aux dons.

#### [Mécénat Placements Culture](#)

Programme d'aide financière du ministère de la Culture et des Communications du Québec.

#### [Portail Montréal Arts Affaires](#)

Portail du Conseil des arts de Montréal consacré aux liens entre le milieu des arts et celui des affaires.

#### [Calendrier des événements Arts-Affaires](#)

Événements publics de la Brigade Arts-Affaires de Montréal.

### Lectures suggérées

#### [Le contact avec les donateurs : un engagement pour toute votre organisation](#)

Australia Business Arts Foundation, sans date, 4 p.

#### [The Ultimate Guide to Donor Retention](#)

NonProfitEasy, article de blogue, 2015

#### [Don ou commandite? Apprenez les règles et vous en serez récompensés](#)

Conférence donnée par Terrance S. Carter au Forum 2011 des partenariats canadiens entre les entreprises et la collectivité.

#### [En perspective](#)

Bulletins d'analyse trimestrielle des tendances philanthropiques au Canada.

Identifiez d'autres activités, ressources, outils ou lectures qui pourraient répondre à vos besoins. N'oubliez pas de les transmettre au RQD afin de les inclure à la prochaine mise à jour du guide.

---

---

---

## C10. Solliciter l'appui du secteur privé

*Par exemple : élaborer une stratégie de sollicitation en ciblant des entreprises, en développant un argumentaire; cultiver des relations en invitant des représentants du secteur privé à des événements, en effectuant des achats stratégiques; assurer le suivi (remerciements, s'assurer du renouvellement de l'appui financier d'année en année).*

### Activités de perfectionnement

#### [Certificat en gestion philanthropique](#)

Programme de premier cycle universitaire offert par la Faculté de l'éducation permanente de l'Université de Montréal.

#### [Événements et rencontres philanthropiques](#)

Congrès annuel et conférences de l'association des professionnels en gestion philanthropique.

#### [Création d'un bon plan de communication](#)

Webinaire gratuit offert par Canadon.

#### [Financement privé : comment se démarquer et rendre attrayante sa proposition](#)

Activité de perfectionnement développée par le RQD et [Atypic](#).

### Outils et ressources

#### [Portail Montréal Arts Affaires](#)

Portail du Conseil des arts de Montréal consacré aux liens entre le milieu des arts et celui des affaires.

#### [Guide pratique sur le financement privé des petites institutions muséales](#)

Ce guide traite du financement privé et du développement d'un programme de philanthropie. Les outils disponibles dans ce guide peuvent s'appliquer à des organismes de danse.

#### [Stratégies de collecte de fonds](#)

Guides et outils recensés par [Imagine Canada](#).

### Lectures suggérées

#### [La culture à Montréal : chiffres, tendances et pratiques innovantes](#)

Chambre de commerce du Montréal métropolitain, juin 2015, 64 p.

#### [L'art de s'investir en culture : guide à l'intention des gens d'affaires](#)

Chambre de commerce du Montréal métropolitain, non daté, 33 p.

#### [La culture à Montréal : impacts économiques et financement privé](#)

Chambre de commerce du Montréal métropolitain, 2009, 29 p.

#### [Fact sheet. Private sector support : the basics](#)

Creative Partnerships Australia, non daté, 5 p.

Identifiez d'autres activités, ressources, outils ou lectures qui pourraient répondre à vos besoins. N'oubliez pas de les transmettre au RQD afin de les inclure à la prochaine mise à jour du guide.

---

---

---

## C11. Solliciter l'appui des gouvernements

Par exemple : créer et entretenir des relations avec les élus, les ministères, les agences gouvernementales, etc. ; rédiger des demandes d'aide financières; assurer un suivi.

### Activité de perfectionnement

#### [Séminaires sur les relations gouvernementales](#)

L'Institut québécois d'affaires publiques propose chaque année des séminaires de formation en relations publiques et gouvernementales.

### Outils et ressources

#### [Advocating for the Arts: A community toolkit](#)

Guide conçu par la Saskatchewan Arts Alliance.

#### [L'ABC de la représentation](#)

Trousse élaborée par la Conférence canadienne des arts décrivant les étapes-clés à franchir pour élaborer une stratégie de représentation.

#### [Good Practice Guide on Arts Advocacy](#)

Études de cas et bonnes pratiques en matière de représentation recensées par l'International Federation of Arts Councils and Cultural Agencies.

#### [Documents de politiques](#)

Répertoire de recherches et d'analyses utiles à la compréhension des politiques fédérales affectant le secteur culturel.

#### [Commissaire au lobbyisme du Québec](#)

Centre de documentation pour les lobbyistes et citoyens.

### Lectures suggérées

#### [Guide d'accueil et de référence pour les élus municipaux](#)

Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire, 2013, 86 p.

#### [Portrait du soutien financier gouvernemental aux organismes en arts et lettres au Québec](#)

Art Expert, janvier 2016, 48 p.

#### [Lobbyisme au Québec : revoir les règles du jeu](#)

Radio-Canada, mars 2015.

#### [Cinq conseils pour la culture](#)

Chantal Hébert, *L'actualité*, 15 mai 2009.

#### [Plan directeur de la danse professionnelle au Québec 2011-2021](#)

Regroupement québécois de la danse, 2011, 130 p.

#### [L'art de la représentation : Guide à l'intention des organismes sans but lucratif et de bienfaisance](#)

*Réseau canadien de développement économique communautaire*, 2015, 17 p. Publication disponible en français et en anglais.

Identifiez d'autres activités, ressources, outils ou lectures qui pourraient répondre à vos besoins. N'oubliez pas de les transmettre au RQD afin de les inclure à la prochaine mise à jour du guide.

---

---

---

## E9. Prendre en considération les aspects humains du changement

*Par exemple : faciliter l'adaptation et gérer les résistances au changement.*

### Activité de perfectionnement

#### [École des dirigeants de HEC](#)

Plusieurs activités offertes en gestion du changement et de l'organisation.

### Lectures suggérées

#### [Reframing Organizations : Artistry, Choice and Leadership](#)

Lee G. Bolman et Terrence E. Deal (2013), 544 p.

#### [Gérer, c'est créer](#)

Laurent Lapierre, *Gestion*, 2005, p. 10-15

#### [On dirige comme on est](#)

Laurent Lapierre, Presses de l'Université du Québec, 2012, 211 p.

#### [Confidences de leaders](#)

Diane Bérard, *Commerce*, mai 2008, p. 37-41.

#### [Changement organisationnels : Développer des capacités à changer](#)

Céline Bareil, *Psychologie Québec*, mai 2015, p. 22-29.

Identifiez d'autres activités, ressources, outils ou lectures qui pourraient répondre à vos besoins. N'oubliez pas de les transmettre au RQD afin de les inclure à la prochaine mise à jour du guide.

---

---

---

## H4. Évaluer les résultats de la stratégie marketing

*Par exemple : comparer les résultats obtenus avec les objectifs visés, identifier ce qui a bien fonctionné, identifier les lacunes et les erreurs, raffiner les stratégies à venir.*

### Activité de perfectionnement

#### [Comment tirer parti de la puissance du marketing web](#)

Webinaire gratuit offert par la Banque de développement du Canada.

#### [Développer un programme de marketing d'influence et de relations publiques 2.0](#)

Séminaire d'une journée offert par Campus Infopresse.

#### [Concevoir une stratégie de marketing relationnel efficace](#)

Formation de deux jours offerte par Campus Infopresse.

#### [Formations en Webmarketing](#)

Formations offertes à Montréal ou à Québec par Technologia.

### Outils et ressources

#### [Guide d'évaluation de projet à l'intention des organismes sans but lucratif](#)

Méthodes et étapes fondamentales pour procéder à l'évaluation de projets.

#### [Plan d'amélioration de la fonction marketing](#)

Ce guide du ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation comprend une grille d'analyse, une grille d'évaluation et un plan d'amélioration de la fonction marketing.

Identifiez d'autres activités, ressources, outils ou lectures qui pourraient répondre à vos besoins. N'oubliez pas de les transmettre au RQD afin de les inclure à la prochaine mise à jour du guide.

---

---

---

## H6. Évaluer les résultats des collectes de fonds

*Par exemple : comparer les résultats obtenus avec les objectifs visés, identifier ce qui a bien fonctionné, identifier les lacunes et les erreurs, raffiner les stratégies à venir*

### Activité de perfectionnement

#### [Formations en philanthropie](#)

Philanthropia Canada a développé une offre de formation sur mesure en gestion philanthropique.

### Outils et ressources

#### [Évaluation et efficacité](#)

Répertoire de guides, d'études et d'outils portant sur l'évaluation de projets philanthropiques disponibles dans le site de Fondations philanthropiques Canada.

#### [Ressources et outils d'évaluation](#)

Répertoire de guides et d'outils concernant l'évaluation de projets dans le domaine communautaire et philanthropique.

#### [Célébrer ses réussites en collecte de fonds](#)

Article publié par le Conseil des arts de Montréal.

Identifiez d'autres activités, ressources, outils ou lectures qui pourraient répondre à vos besoins. N'oubliez pas de les transmettre au RQD afin de les inclure à la prochaine mise à jour du guide.

---

---

---

## ORGANISMES ET AUTRES RESSOURCES EN DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

### Conseils régionaux de la culture

[Arrimage, corporation culturelle des Îles-de-la-Madeleine](#)

[Conseil de la culture de l'Abitibi-Témiscamingue](#)

[Conseil de la culture du Bas-Saint-Laurent](#)

[Conseil de la culture du Centre-du-Québec](#)

[Conseil de la culture de l'Estrie](#)

[Conseil de la culture de Lanaudière](#)

[Conseil de la culture des Laurentides](#)

[Conseil régional de la culture de Laval](#)

[Conseil de la culture et des communications de la Mauricie](#)

[Conseil montréalais de la culture et des communications](#)

[Conseil de la culture de l'Outaouais](#)

[Conseil de la culture des régions de Québec et de Chaudière-Appalache](#)

[Conseil de la culture du Saguenay-Lac-Saint-Jean](#)

[Conseil de la culture de la Gaspésie](#)

### Organismes et ressources en danse

[Centre de ressources et transition pour danseurs](#)

[Circuit-Est centre chorégraphique](#)

[Danse à la carte](#)

[La danse sur les routes du Québec](#)

[Danse traditionnelle Québec](#)

[L'Artère, développement et perfectionnement en danse contemporaine](#)

[Diagramme gestion culturelle](#)

[Fondation Jean-Pierre Perreault](#)

[La Poêle](#)

[Le Bloc.Danse](#)

[Nous sommes l'été](#)

[Regroupement québécois de la danse](#)

[Réseau d'enseignement de la danse](#)

[Studio 303](#)

[TransFormation Danse](#)

### Autres ressources

[Campus SAT, Centre de formation en arts technologiques](#)

[Compétence Culture](#)

[Conseil des ressources humaines du secteur culturel](#)

[En Piste, regroupement national des arts du cirque](#)

[Formations et outils pour les professionnels du milieu culturel québécois \(Pearltrees de Compétence Culture\)](#)

[Montez de niveau. Offre de formation professionnelle et technique à temps partiel d'Emploi-Québec de l'Île de Montréal](#)

[Société des auteurs et compositeurs dramatiques](#)