



---

# Diriger une association dans le secteur culturel

*une affaire  
de compétence  
et d'engagement*

Les faits saillants du résultat  
de l'analyse de la profession  
**Dirigeante ou dirigeant  
d'association**

Avec la collaboration de

Québec    
 

Ministère de la Culture et des Communications  
Emploi-Québec

# L'ANALYSE D'UNE PROFESSION UN ATOUT PRÉCIEUX AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'OEUVRE AU QUÉBEC

## En quoi consiste une analyse de profession ?

Une analyse de profession consiste à donner une description précise et détaillée des principales composantes de l'exercice d'une profession. C'est la raison pour laquelle, dans le rapport qui résulte d'une telle analyse, les renseignements suivants sont transmis : l'inventaire des fonctions et des tâches liées à l'exercice de la profession; le profil des compétences nécessaires à l'exercice de la profession; la présentation du contexte de travail dans lequel la profession est exercée; et les tendances de développement liées à l'exercice de la profession.

## Comment une analyse de profession est-elle produite ?

Une analyse de profession est produite en collaboration avec les partenaires du secteur visé par l'analyse, à savoir les personnes qui exercent la profession ainsi que les représentantes et les représentants des entreprises, ou autres organismes employeurs, et des syndicats. En effet, en vue de produire une analyse de profession qui reflète, en tout point, la réalité de l'exercice de la profession dans l'ensemble d'un secteur, des personnes reconnues pour leur expertise particulière au regard de l'exercice de la profession à l'étude sont invitées à participer à l'élaboration ainsi qu'à la validation de l'analyse. Il importe de dire que ces personnes sont sélectionnées pour assurer la représentation de toutes les situations possibles liées à l'exercice de la profession comme l'effectif et la spécialité de l'organisation en cause. Ainsi, le résultat de l'analyse est valide pour l'ensemble du secteur.

## À qui et à quoi le résultat d'une analyse de profession peut-il servir ?

En raison du fait que le résultat d'une analyse de profession expose ce que recouvre l'exercice d'une profession dans l'ensemble du secteur visé, il va de soi qu'il consiste en un outil de gestion ou, encore, en un document de référence qui peut se révéler utile aussi bien aux entreprises, ou autres organismes employeurs, qu'aux personnes qui exercent la profession en cause. En effet, ces personnes y découvriront, avec satisfaction, le caractère unique de leur profession et l'importance du nombre et de la qualité des compétences utiles à son exercice. De plus, chacune d'entre elles pourra y puiser un ensemble de renseignements propres à soutenir son développement professionnel et, au besoin, à orienter ses choix en matière de perfectionnement.

Pour leur part, les entreprises ou autres organismes employeurs auront à leur disposition un point de comparaison entre la situation qui leur est propre et celle observée dans l'ensemble des entreprises ou autres organismes employeurs du secteur. Les entreprises ou autres organismes employeurs auront également à leur disposition tous les renseignements qui peuvent leur être utiles en vue : de définir les postes de travail; d'établir le profil de candidatures recherchées au moment de l'embauche, à savoir la description du poste et la liste des compétences utiles à l'occupation du poste; de mettre en place un programme d'accueil et d'intégration des personnes nouvellement embauchées ou promues à un poste; de définir un programme d'évaluation du rendement du personnel; d'établir les besoins de formation ou de perfectionnement du personnel; et de préciser le contenu de projets de formation d'appoint.

En somme, la production de l'analyse des professions dans un secteur d'activité économique peut contribuer à soutenir le développement de la main-d'oeuvre du secteur visé. En conséquence, cela constitue un atout précieux pour favoriser la croissance du secteur dans son ensemble.

## LE RÉSULTAT DE L'ANALYSE DE LA PROFESSION DIRIGEANTE OU DIRIGEANT D'ASSOCIATION DES DONNÉES À JOUR QUI REFLÈTENT LA RÉALITÉ DE L'EXERCICE DE LA PROFESSION DANS LE SECTEUR DE LA CULTURE AU QUÉBEC

### Qu'en est-il du résultat de l'analyse de la profession *Dirigeante ou dirigeant d'association* ?

La présentation du résultat de l'analyse de la profession *Dirigeante ou dirigeant d'association* s'articule autour de trois points. Le premier présente l'inventaire des fonctions (champs de responsabilités) et des tâches liées à l'exercice de la profession. Le deuxième expose le profil des compétences nécessaires à l'exercice de la profession. Le troisième et dernier point fait état des principales tendances de développement qui marqueront l'exercice de la profession au cours des prochaines années.

## L'inventaire des fonctions et des tâches liées à l'exercice de la profession

### *Dirigeante ou dirigeant d'association*

Dans la production d'une analyse de profession, les éléments fondamentaux de l'analyse constituent les fonctions et les tâches associées aux fonctions. Il s'agit d'établir l'état de la situation relative à l'exercice de la profession, selon les différentes situations de travail. C'est pourquoi, bien que l'exécution de certaines fonctions et de certaines tâches puisse être plus ou moins fréquente dans telle ou telle situation de travail, toutes les fonctions et toutes les tâches liées à l'exercice de la profession, au Québec et au moment de l'analyse, doivent être répertoriées dans l'inventaire produit à ce sujet. À cet égard, il faut voir que cet inventaire constitue le **champ du possible** au regard de l'exercice d'une profession et qu'il consiste, en quelque sorte, en une représentation type du travail accompli dans l'exercice de la même profession.

En ce qui concerne l'exercice de la profession *Dirigeante ou dirigeant d'association* dans le secteur de la culture au Québec, il y a lieu d'attirer l'attention sur le fait suivant. Les situations d'exercice de la profession sont multiples et diversifiées, et ce, aussi bien en ce qui concerne les ressources mises à la disposition des personnes pour accomplir leur travail, qu'en ce qui a trait à l'organisation même du travail au sein de l'association. Toutefois, à la suite d'une enquête menée auprès d'un échantillon représentatif des dirigeantes et des dirigeants des associations liées au secteur de la culture au Québec et qui font partie du Conseil québécois des ressources humaines en culture, nous pouvons établir la vue d'ensemble de ce que recouvre l'exercice de la profession. Telle qu'elle a été établie, cette vue d'ensemble de la profession est valable pour la plus grande part des associations membres du CQRHC. Les exceptions renvoient aux associations qui, peu nombreuses au Québec, se trouvent dans l'une ou l'autre des situations particulières suivantes. D'une part, se trouvent les associations comme l'Union des artistes et l'Association québécoise de l'industrie du disque, du spectacle et de la vidéo qui ont à leur emploi une équipe de direction pour assister la dirigeante ou le dirigeant dans son travail. Il faut voir que ces associations réunissent un nombre élevé de personnes. D'autre part, se trouvent les associations comme l'Association des artistes verriers du Québec et l'Association québécoise des marionnettistes qui n'ont aucune personne à leur emploi pour diriger l'association. Dans ce cas, ce sont les membres du Conseil d'administration des associations en cause qui assument, bénévolement, le travail lié à la direction de l'association.

L'analyse des données recueillies auprès des personnes qui exercent la profession *Dirigeante ou dirigeant d'association* dans le secteur de la culture au Québec révèle donc la présence d'une unité certaine dans les éléments pour ce qui est des responsabilités à assumer, à savoir les fonctions, et en ce qui concerne les tâches à exécuter. Ainsi, les dirigeantes et les dirigeants d'association dans le secteur de la culture au Québec exercent six fonctions, à savoir : *Administration des affaires de l'association; Gestion des ressources humaines de l'association; Offre des services de l'association; Gestion du développement et des projets de l'association; Représentation et concertation; et Évaluation et contrôle*. Chacune de ces fonctions fait appel à l'exécution des tâches suivantes.

## Administration des affaires de l'association

### Tâche 1.1

Gérer les ressources financières et matérielles de l'association, et les activités de bureau utiles au bon fonctionnement de l'association, ou alors participer à leur gestion

### Tâche 1.2

Préparer les demandes de subvention, ou alors participer à cette préparation, et, s'il y a lieu, faire la recherche de commanditaires, ou alors participer à cette recherche

### Tâche 1.3

Faire le suivi lié aux sommes et aux commandites obtenues, ou alors y participer

### Tâche 1.4

Préparer les réunions du Conseil exécutif (CE), du Conseil d'administration (CA), de l'assemblée générale, et de tout autre comité ou groupe de travail de l'association

### Tâche 1.5

Donner suite aux différents mandats du CA et de l'assemblée générale

### Tâche 1.6

Élaborer le plan d'action de l'association et, le cas échéant, les politiques de gestion de l'association, y compris celles qui sont liées à la mise au point de procédures administratives

### Tâche 1.7

Mettre en œuvre le plan d'action de l'association, ou alors participer à cette mise en œuvre

### Tâche 1.8

Appliquer les politiques de gestion de l'association, ou alors participer à cette application

### Tâche 1.9

Agir à titre de ressource-conseil auprès du CA et, ce faisant, proposer les orientations à retenir au sujet de l'administration des affaires de l'association (nouveaux mandats, mise au point d'un code de déontologie, de politiques de gestion ou autres, etc.)

## Gestion des ressources humaines de l'association

### Tâche 2.1

Établir les besoins de l'association en matière de ressources humaines (adopter une vision claire du travail à faire, établir les priorités, donner les orientations appropriées, etc.)

### Tâche 2.2

Déterminer, s'il y a lieu, les tâches à accomplir par chacune des personnes visées

### Tâche 2.3

Faire le recrutement, la sélection, l'encadrement, de même que l'évaluation du rendement des ressources humaines, ou alors y participer

### Tâche 2.4

Superviser, le cas échéant, le travail des personnes et celui des équipes de travail (soutenir les personnes dans leur travail et participer à des séances de travail ponctuelles, voir au respect des plans et du calendrier de travail, etc.)

### Tâche 2.5

Voir à ce que chacune des personnes à l'emploi de l'association connaisse la culture de l'association et reçoive l'information et la formation utiles à l'accomplissement de son travail

### Tâche 2.6

Veiller à l'instauration ou au maintien d'un climat de travail stimulant et satisfaisant

## 3 Offre des services de l'association

### Tâche 3.1

Faire le recrutement et l'accueil des nouveaux membres, ou alors y participer

### Tâche 3.2

Satisfaire aux différentes demandes d'information, d'aide et de conseil formulées par les membres ou, encore, voir à ce que ce soit fait

### Tâche 3.3

Préparer le bottin de l'association, ou alors participer à sa préparation

### Tâche 3.4

Préparer le bulletin de l'association, ou alors participer à sa préparation

### Tâche 3.5

Gérer, le cas échéant, les banques de données et le site électronique de l'association ou, encore, voir à ce que ce soit fait

### Tâche 3.6

Voir à la promotion de l'intérêt et à la défense des droits des membres de l'association (participer et faire le nécessaire en vue de participer aux différents groupes de travail formés au sujet, notamment, du développement de la carrière des personnes ou de celui des organismes [entreprises] membres de l'association, mettre sur pied des comités de travail, faire le suivi du travail des comités, etc.)

### Tâche 3.7

Négocier toute entente ou tout contrat à établir entre les membres de l'association et les différents organismes visés (exercice des droits d'auteur, définition de conditions de travail, négociation de conventions collectives, établissement d'ententes cadres ou particulières, etc.), ou alors participer à cette négociation

### Tâche 3.8

Établir les ententes de services avec différents organismes qui peuvent fournir une aide aux membres de l'association, ou alors participer à cet établissement d'ententes

### Tâche 3.9

Faire le suivi des ententes et, notamment, voir quelle est la pertinence d'en établir de nouvelles

## 4 Gestion du développement et des projets de l'association

### Tâche 4.1

Repérer les besoins en matière de nouveaux services à mettre au point et de projets à promouvoir dans une perspective de développement de l'association, de la ou des professions visées, de même qu'en ce qui a trait au soutien des membres dans l'exercice de leur profession ou dans la gestion de leur entreprise

### Tâche 4.2

Préparer des projets propres à satisfaire aux besoins mis au jour, ou alors participer à cette préparation

### Tâche 4.3

Faire la recherche du financement nécessaire, de même que des ressources humaines utiles, ou alors participer à cette recherche

### Tâche 4.4

Mettre en œuvre les projets (repérer, parmi les membres, lesquels pourraient participer à tel ou tel projet, former les équipes de travail, établir le plan et le calendrier de travail, etc.)

### Tâche 4.5

Faire, le cas échéant, le suivi des projets

### Tâche 4.6

Produire les rapports utiles

### Tâche 4.7

Agir à titre de ressource-conseil auprès du CA et, ce faisant, proposer les orientations à retenir au sujet du développement de l'association, de la ou des professions visées, de même qu'en ce qui a trait au soutien des membres dans l'exercice de leur profession ou dans la gestion de leur entreprise

## 5 Représentation et concertation

### Tâche 5.1

Déterminer la pertinence, pour l'association, soit de participer à tel ou tel événement, soit de faire partie de tel ou tel organisme, ou alors collaborer à la détermination de celle-ci

### Tâche 5.2

Établir les priorités de l'association eu égard à la représentation et à la concertation, ou alors collaborer à l'établissement de celles-ci

### Tâche 5.3

Préparer la participation de l'association aux événements visés et aux travaux des organismes en cause (prévoir les mécanismes liés à la consultation et à l'information des membres du CE, du CA, et de l'association, lire les documents pertinents, concevoir et écrire les mémoires utiles ou tout autre document, etc.)

### Tâche 5.4

Participer aux événements visés, de même qu'aux séances de travail utiles ou, encore, voir à ce que ce soit fait et, le cas échéant, assurer le suivi approprié

### Tâche 5.5

Faire le suivi des activités auprès des membres du CE, du CA et de l'association et, le cas échéant, auprès des membres du personnel de l'association

### Tâche 5.6

Établir les alliances utiles avec d'autres organismes

### Tâche 5.7

Donner les suites appropriées aux alliances établies avec d'autres organismes (prévoir les mécanismes liés à la consultation et à l'information des membres du CE, du CA, et de l'association, former les groupes de travail, déterminer les objectifs, définir les stratégies, préparer les documents, participer aux séances de travail, faire le suivi des activités, etc.)

### Tâche 5.8

Faire les communications publiques de l'association (concevoir des communiqués de presse, participer à des entrevues, etc.), ou alors y collaborer

### Tâche 5.9

Agir à titre de lobbyiste

## Tâche 6.1

Faire le suivi de l'ensemble des activités de l'association

## Tâche 6.2

Établir les normes de qualité liées aux différentes activités de l'association, ou alors collaborer à cet établissement de normes

## Tâche 6.3

Voir à l'application des normes de qualité en vigueur à l'association

## Tâche 6.4

Mettre au point les mécanismes d'évaluation des activités de l'association, ou alors collaborer à cette mise au point

## Tâche 6.5

Faire l'évaluation des différentes activités de l'association

## Tâche 6.6

Apporter les ajustements nécessaires dans la mise en œuvre des activités de l'association

- ▶ Avoir une connaissance fonctionnelle de notions relatives aux processus de collecte d'information
- ▶ Avoir une connaissance fonctionnelle de notions relatives à l'instauration de processus d'évaluation
- ▶ Avoir une connaissance fonctionnelle de différents logiciels et de leurs applications

### Savoir-faire

- ▶ Être capable d'analyser une situation dans toutes ses dimensions
- ▶ Être capable d'établir un plan d'action en fonction des ressources mises à la disposition
- ▶ Être capable d'établir des priorités
- ▶ Être capable de gérer, de manière efficace, le temps de travail disponible
- ▶ Être capable de planifier et de coordonner un ensemble d'activités
- ▶ Être capable de déterminer les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à la concrétisation d'un projet, selon le calendrier de travail établi
- ▶ Être capable de mettre au point un processus d'évaluation et de faire l'évaluation des activités mises en œuvre
- ▶ Maîtriser les techniques relatives à l'analyse des finances et au suivi du budget d'une organisation
- ▶ Être capable de travailler dans un environnement soumis au changement et de s'adapter rapidement à une situation
- ▶ Être capable de travailler en équipe
- ▶ Être capable d'encadrer des ressources humaines, de diriger leur travail et d'évaluer leur rendement
- ▶ Être capable de coordonner le travail ou les activités des bénévoles
- ▶ Maîtriser les techniques propres à la négociation collective et être capable de négocier, au nom des membres de l'association, toute entente d'ordre professionnel ou autre
- ▶ Être capable de repérer les besoins des membres de l'association (information, aide, etc.), et d'y satisfaire
- ▶ Être capable d'analyser les demandes des membres du Conseil d'administration, et d'y satisfaire
- ▶ Être capable d'utiliser, de manière efficace, différents logiciels

### Savoir-être

- ▶ Faire preuve d'un esprit analytique et de synthèse
- ▶ Faire preuve d'une pensée méthodique et d'un jugement sûr
- ▶ Avoir le sens de l'organisation
- ▶ Faire preuve d'autonomie et de polyvalence
- ▶ Faire preuve d'un esprit combatif
- ▶ Faire preuve de leadership
- ▶ Être visionnaire

## LE DOMAINE DES ARTS ET DE LA CULTURE

### Savoirs-connaissances

- ▶ Avoir une connaissance fonctionnelle, d'une part, du milieu de la culture et de ses principales ressources, y compris les médias, et, d'autre part, de la structure du marché des produits culturels

## Le profil des compétences nécessaires à l'exercice de la profession

### *Dirigeante ou dirigeant d'association*

L'exercice de la profession *Dirigeante ou dirigeant d'association* dans le secteur de la culture au Québec suppose la maîtrise d'un ensemble de compétences, lesquelles regroupent des savoirs-connaissances, des savoir-faire et des savoir-être liés à différents domaines de compétences. Au nombre de trois, les domaines de compétences visent : *la gestion; les arts et la culture; la communication et les relations entre les personnes*. Voyons les compétences propres à l'exercice de la profession, selon les domaines de compétences en cause.

## LE DOMAINE DE LA GESTION

### Savoirs-connaissances

- ▶ Avoir une connaissance fonctionnelle des techniques d'analyse d'une situation
- ▶ Avoir une connaissance fonctionnelle des techniques relatives à la planification, à l'organisation, à la direction, et au contrôle (PODC)
- ▶ Avoir une connaissance fonctionnelle des techniques relatives à la planification stratégique dans une organisation
- ▶ Avoir une connaissance fonctionnelle de notions relatives à la comptabilité et à la gestion des finances d'une organisation
- ▶ Avoir une connaissance fonctionnelle des techniques relatives à la gestion du temps
- ▶ Avoir une connaissance fonctionnelle des aspects juridiques liés, notamment, à tout ce qui touche les organismes sans but lucratif et, s'il y a lieu, aux droits d'auteur
- ▶ Avoir une connaissance fonctionnelle de notions relatives au *droit corporatif, au droit du travail et à la négociation collective de conditions de travail*

- ▶ Avoir une connaissance fonctionnelle de la discipline artistique visée, ou des disciplines artistiques visées, eu égard à la mission de l'association et à sa situation particulière, et en ce qui concerne les enjeux de développement de l'association comme ceux liés aux professions, aux disciplines et aux entreprises visées
- ▶ Avoir une connaissance fonctionnelle du rôle des différents organismes publics, parapublics ou autres liés au financement et au développement de la culture
- ▶ Avoir une connaissance fonctionnelle de notions relatives à la mise en marché d'un produit culturel
- ▶ Avoir une connaissance fonctionnelle des enjeux particuliers de développement de la culture dans une région, selon l'ensemble des disciplines et des entreprises visées, s'il y a lieu
- ▶ Avoir une connaissance fonctionnelle des facteurs liés au développement économique d'une région, s'il y a lieu
- ▶ Avoir une connaissance fonctionnelle de la situation socio-économique des membres de l'association

### **Savoir-faire**

- ▶ Être capable d'utiliser, en toute circonstance, sa connaissance du milieu de la culture
- ▶ Être capable d'utiliser sa connaissance du milieu de la culture et des organismes et ressources faisant partie de ce milieu, dans le but de promouvoir l'intérêt des membres de l'association et de favoriser le développement des professions, des disciplines et des entreprises visées
- ▶ Être capable de conseiller, de manière appropriée, les membres de l'association à propos des ressources mises à leur disposition et, s'il y a lieu, au sujet de la mise en marché de leurs produits

### **Savoir-être**

- ▶ Faire preuve d'une sensibilité certaine à l'endroit des personnes qui travaillent dans le secteur de la culture, des artistes et du public
- ▶ Faire preuve d'un vif intérêt à l'égard des arts et de la culture

## **LE DOMAINE DE LA COMMUNICATION ET DES RELATIONS ENTRE LES PERSONNES**

### **Savoirs-connaissances**

- ▶ Avoir une connaissance approfondie du français écrit et parlé
- ▶ Avoir une connaissance fonctionnelle de l'anglais écrit et parlé
- ▶ Avoir une connaissance approfondie des mécanismes d'une communication efficace et des techniques de l'animation
- ▶ Avoir une connaissance fonctionnelle des techniques utilisées en relations publiques
- ▶ Avoir les connaissances utiles à la création de réseaux de contacts
- ▶ Avoir pleine conscience de son rôle de représentation des membres d'une association liée au milieu de la culture
- ▶ Avoir une connaissance fonctionnelle des rouages et des mécanismes relatifs au *lobbying*
- ▶ Avoir une connaissance fonctionnelle des exigences de la concertation
- ▶ Avoir une connaissance fonctionnelle de ce qui relève de la politique dans son ensemble

### **Savoir-faire**

- ▶ Maîtriser l'art de la communication verbale et écrite
- ▶ Être capable de s'exprimer, en tout temps, dans un langage accessible, clair et précis
- ▶ Être capable de faire valoir l'intérêt des membres de l'association dans toute situation de représentation et, en particulier, à l'occasion de la conduite de projets qui réunissent différents partenaires
- ▶ Être capable d'utiliser, de manière efficace, différentes techniques d'animation (être capable de percevoir et d'interpréter les réactions des autres ou leurs sentiments dissimulés, de retenir l'attention, de favoriser la participation, de motiver, voire de mobiliser les membres de l'association, etc.)
- ▶ Être capable d'utiliser, de manière efficace, différentes techniques liées aux relations publiques
- ▶ Être capable de préparer un mémoire ou tout autre type d'avis, et de concevoir un communiqué de presse, un dépliant ou tout autre document de promotion ou, encore, être capable de mettre en place le processus approprié pour ce faire
- ▶ Être capable de créer et de maintenir un réseau de contacts (tenir les renseignements utiles à jour, être à l'affût de tout en vue d'être au bon endroit au bon moment, se faire voir là où il le faut, etc.)
- ▶ Être capable de travailler en étroite collaboration avec les autres, et ce, aussi bien dans un contexte de coalition qu'à l'intérieur d'un processus de concertation
- ▶ Être capable de persuader les autres et de faire valoir son point de vue au moment opportun
- ▶ Être en mesure de concilier, dans ses interventions, l'intérêt individuel et l'intérêt collectif

### **Savoir-être**

- ▶ Avoir le sens de la démocratie
- ▶ Avoir confiance en soi
- ▶ Faire preuve d'ouverture d'esprit, de doigté et de diplomatie
- ▶ Être à l'écoute de soi et des autres
- ▶ Être une personne souple
- ▶ Être une personne franche, honnête et intègre
- ▶ Faire preuve d'humilité
- ▶ Savoir inspirer confiance
- ▶ Savoir s'affirmer
- ▶ Être une personne perspicace
- ▶ Être stratège
- ▶ Faire preuve de politesse, de respect et d'empathie
- ▶ Posséder un bon sens de l'humour

### **Autres savoir-être utiles à l'exercice de la profession**

- ▶ Avoir le souci de la qualité
- ▶ Être une personne fiable
- ▶ Être une personne disponible et généreuse
- ▶ Faire preuve de dynamisme, de vitalité, d'imagination et de créativité
- ▶ Faire preuve de ténacité, de patience et de persévérance
- ▶ Être une personne passionnée
- ▶ Être une personne convaincue et convaincante
- ▶ Faire preuve d'une maturité affective assurée

## Les tendances de développement liées à l'exercice de la profession

### *Dirigeante ou dirigeant d'association*

Dans la production d'une analyse de profession, la notion de *tendances de développement* renvoie au repérage des facteurs de changement, lesquels peuvent être d'ordre technique ou d'ordre organisationnel. En ce qui concerne l'exercice de la profession *Dirigeante ou dirigeant d'association*, les tendances de développement liées à l'exercice de la profession peuvent être résumées de la manière suivante. Dans la foulée des réformes gouvernementales et de la mondialisation des marchés, et en lien avec la structure de l'emploi dans le secteur de la culture, le travail à faire dans les associations tend à augmenter sans que les ressources pour l'accomplir soient adaptées à la situation. De plus, au cours des années à venir, la profession *Dirigeante ou dirigeant d'association* dans le secteur de la culture au Québec devrait se révéler de plus en plus exigeante. De même, les tâches liées à l'exercice de la profession devraient être de plus en plus nombreuses, complexes et diversifiées.

Le présent document expose les faits saillants du résultat de l'analyse de la profession *Dirigeante ou dirigeant d'association*, laquelle analyse a été produite par la société Éduconseil inc., pour le compte du Conseil québécois des ressources humaines en culture. Le document se divise en deux parties. Tout d'abord, il décrit brièvement le but et l'utilité d'une analyse de profession. Ensuite, il présente les données les plus significatives liées à l'exercice de la profession.

#### **Rédaction**

##### **Lise Horth**

Directrice générale  
et

##### **Pascale Bédard**

Chercheuse-analyste  
ÉDUCONSEIL INC.

#### **Révision linguistique**

##### **Lise Boivin**

LES TEXTES IMPECCABLES INC.

#### **Conception graphique et mise en page**

##### **Gilles Côte**

LES CONCEPTIONS COGIGRAPHE

#### **Équipe de suivi du projet d'analyse**

Responsabilité du projet et coordination des travaux  
liés à l'analyse de la profession

##### **Louise Boucher**

Coordonnatrice  
CONSEIL QUÉBÉCOIS DES RESSOURCES HUMAINES EN CULTURE

##### **Marie Doyon**

Conseillère en intervention sectorielle  
EMPLOI-QUÉBEC

---

Pour obtenir tout renseignement à propos du présent document et du rapport produit sur le résultat de l'analyse relative à l'exercice de la profession *Dirigeante ou dirigeant d'association*, veuillez vous adresser au Conseil québécois des ressources humaines en culture, en composant le numéro de téléphone suivant : 1 877 475-6287 ou en visitant le site [cqrhc.com](http://cqrhc.com)

Imprimé à Québec, en janvier 2000.