

---

**L'EXERCICE DE LA PROFESSION**

***DIRIGEANTE OU DIRIGEANT  
D'ASSOCIATION***

**RÉSULTAT D'UNE ANALYSE DE LA SITUATION**

**DÉCEMBRE 1999**



---

Conseil québécois des ressources en culture (CQRHC)  
C.P. 305  
Drummondville (Québec)  
J2B 6W3

Téléphone : 1 877 475-6287  
Télécopieur : (819) 475-6789  
Adresse électronique : [cqrhc@dr.cgocable .ca](mailto:cqrhc@dr.cgocable.ca)

Coordonnatrice du CQRHC : Louise Boucher

Le texte intégral de cette publication est disponible à cette adresse Internet :  
[www.cqrhc.com](http://www.cqrhc.com)

© CQRHC  
Dépôt légal  
Bibliothèque nationale du Québec, —2000  
Bibliothèque nationale du Canada, —2000  
ISBN 2-9806730-1-3

Le CQRHC est financé par Emploi-Québec.

---

---

## **REMERCIEMENTS**

Les membres de l'équipe de production de l'analyse remercient chaleureusement les personnes qui ont participé aux travaux et qui, en même temps, ont permis de mettre au jour toutes les données utiles pour satisfaire aux exigences du mandat de l'analyse. Il importe de signaler la disponibilité et la générosité de chacune d'entre elles.

Les membres de l'équipe de la société Éduconseil tiennent également à exprimer leur reconnaissance envers M<sup>me</sup> Louise Boucher qui a agi à titre de responsable du projet au Conseil québécois des ressources humaines en culture. L'équipe de production de l'analyse a fort apprécié la confiance que M<sup>me</sup> Boucher lui a témoignée et la collaboration qu'elle lui a apportée.

---

---

## **Équipe de production de l'analyse à la société Éduconseil inc.**

Responsabilité du projet, production de la recherche,  
et rédaction du rapport

Lise Horth  
Directrice générale

Collaboration à la collecte des données, à leur analyse  
et à la rédaction du rapport

Pascale Bédard  
Chercheuse-analyste

## **Équipe de suivi du projet au Conseil québécois des ressources humaines en culture**

Responsabilité du projet et coordination des travaux

Louise Boucher  
Coordonnatrice  
Conseil québécois des ressources humaines en culture

Participation au suivi des travaux

Marie Doyon  
Conseillère en intervention sectorielle  
Emploi-Québec

## **Révision linguistique du rapport**

Lise Boivin  
Les Textes impeccables inc.

---

---

## TABLE DES MATIÈRES

<b>PRÉSENTATION DU DOCUMENT</b> .....	<b>1</b>
<b>1 Le mandat et la méthode</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1 Le contexte de réalisation du mandat et les objectifs poursuivis</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2 Les activités mises en œuvre</b> .....	<b>5</b>
<b>2 Le travail accompli et les compétences utiles</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1 L'inventaire des fonctions et des tâches</b> .....	<b>9</b>
<b>2.2 Le profil des compétences selon les domaines de compétences</b> .....	<b>13</b>
<b>3 Les conditions d'exercice de la profession et les besoins soulevés dans l'analyse</b> .....	<b>19</b>
<b>3.1 Le contexte de travail ou la diversité des situations</b> .....	<b>19</b>
<b>3.2 L'incidence de la situation objective des associations sur l'exercice de la profession</b> .....	<b>20</b>
<b>3.3 L'évolution dans l'exercice de la profession</b> .....	<b>22</b>
<b>3.4 Le point de vue des dirigeantes et des dirigeants d'association sur leur profession</b> .....	<b>25</b>
<b>4 Les pistes d'action à privilégier en réponse aux besoins soulevés dans l'analyse</b> .....	<b>27</b>
<b>LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS</b> .....	<b>29</b>
<b>ANNEXE I</b> .....	<b>31</b>
<b>ANNEXE II</b> .....	<b>35</b>
<b>ANNEXE III</b> .....	<b>39</b>

---



---

## **PRÉSENTATION DU DOCUMENT**

Le présent rapport constitue le produit d'une analyse de la profession *Dirigeante ou dirigeant d'association* dans le secteur de la culture au Québec. Il se divise en quatre chapitres. Le premier décrit le mandat et la méthode suivie pour le concrétiser. Le deuxième expose le résultat de l'analyse en ce qui concerne, tout d'abord, le travail accompli par les dirigeantes et les dirigeants d'association et, ensuite, les compétences que ces personnes doivent maîtriser pour accomplir leur travail. Le troisième chapitre fait état du résultat de l'analyse en ce qui a trait aux conditions dans lesquelles les dirigeantes et les dirigeants d'association accomplissent leur travail et aux besoins soulevés à ce sujet au cours de l'analyse. Enfin, le quatrième et dernier chapitre présente les pistes d'action à privilégier en réponse aux besoins soulevés dans l'analyse.

---





---

# 1 Le mandat et la méthode

Le présent chapitre est consacré à la description du mandat et de la méthode suivie pour le concrétiser. Il donne brièvement le contexte de réalisation du mandat et les objectifs poursuivis par le Conseil québécois des ressources humaines en culture (CQRHC) dans la mise en œuvre de l'analyse. Ensuite, il expose les activités accomplies pour atteindre les objectifs fixés.

## 1.1 Le contexte de réalisation du mandat et les objectifs poursuivis

Dans un document préparé au sujet du présent mandat, le Conseil québécois des ressources humaines en culture présente, de la manière suivante, le contexte de réalisation du mandat.

« Le *membership* du CQRHC reflète la force associative caractéristique du secteur culturel : ce sont les associations [...] qui peuvent adhérer et éventuellement se faire élire au conseil d'administration<sup>1</sup>. Leur mandat de représentation les destine stratégiquement à occuper ce rôle de porte-parole privilégié pour les milieux qui les mandatent.

Ce mandat de représentation est intensivement sollicité lorsqu'on pense à la révision ou à l'élaboration de nombreuses politiques d'aide publique aux arts et à la culture. La mise sur pied et l'opération du comité sectoriel introduisent une effervescence supplémentaire : celle de la concertation des partenaires du marché du travail autour de stratégies et d'actions communes.

Plusieurs dirigeants d'association ressentent un essoufflement marqué et estiment que les attentes des bailleurs de fonds et commanditaires sont souvent démesurées à l'égard de leur mandat de représentation, en raison des ressources humaines, matérielles, techniques et financières qui leur sont imparties. Dans le dossier du développement de la main-d'œuvre, l'exercice des trois dernières années montre clairement que leur implication est sur-sollicitée. On présume des associations qu'elles peuvent assumer la conception, la promotion et la coordination d'activités de perfectionnement ou de GRH pour lesquelles l'aide financière est accordée. En dépit d'un intérêt manifeste pour les questions de ressources humaines, cette situation tend à exercer une pression de plus en plus grande sur les dirigeants d'association, faute de professionnel(le)s à l'interne. Ceux-ci sont appelés à mieux faire reconnaître, auprès de leur conseil d'administration et

---

1. De manière générale, parmi les associations visées, on trouve des regroupements qui sont propres à chaque région du Québec, et d'autres qui visent l'ensemble du Québec. Les regroupements peuvent être constitués en des syndicats, des organismes patronaux, des organismes professionnels et des organismes à vocation multiple, c'est-à-dire des organismes qui ont, parmi leurs membres, à la fois les artistes, les producteurs, les diffuseurs, etc.

---

de leurs bailleurs de fonds, l'importance de la concertation dans leur description de tâches et de responsabilités, à situer clairement l'axe stratégique "du développement des ressources humaines" dans leur planification annuelle et à revendiquer les ressources humaines spécialisées pour s'acquitter de ces mandats<sup>2</sup>. »

Dans le même document, le CQRHC précise le mandat à réaliser et en définit les objectifs, comme suit.

« Au plan d'action 1999-2000 figure la réalisation de l'AMP pour le profil de dirigeant d'association. Cette activité poursuit différents objectifs complémentaires :

- favoriser la pleine reconnaissance du rôle de dirigeant d'association en décrivant les responsabilités et compétences généralement attendues;
- valoriser, en situant et en qualifiant son évolution, le mandat de concertation qui incombe au dirigeant d'association;
- en matière de développement des ressources humaines, départager les compétences et responsabilités qui relèvent du dirigeant d'association et celles qui, le cas échéant, incombent ou, encore, incomberaient aux ressources humaines spécialisées qui devraient légitimement assister le dirigeant d'association dans ces mandats.

En raison de la documentation disponible, nous croyons que la réalisation de l'AMP pourrait être accélérée et reposer sur des entrevues de validation<sup>3</sup>. À ce sujet, nous préconisons que l'échantillon des consultations soit tiré de la liste des membres du CQRHC qui ont exprimé le besoin d'un "coordonnateur au développement professionnel"<sup>4</sup>. »

En somme, le mandat à réaliser consiste à produire l'analyse de l'exercice de la profession *Dirigeante ou dirigeant d'association* dans le secteur de la culture au Québec, et ce, en prenant appui sur la méthode d'analyse de métier ou de profession (AMP) mise au point par la Société

---

2. CONSEIL QUÉBÉCOIS DES RESSOURCES HUMAINES EN CULTURE (CQRHC). *Analyse de métier et profession (AMP). Dirigeant d'association*, Drummondville, p. 1.

3. Notons qu'aucune donnée précise sur l'exercice de la profession n'était disponible dans la documentation. C'est pourquoi l'analyse a été produite à l'aide d'entrevues en profondeur menées auprès d'un échantillon représentatif des personnes qui exercent la profession *Dirigeante ou dirigeant d'association* dans le secteur de la culture au Québec et, par la suite, à partir de la validation de l'analyse produite auprès d'un autre groupe de personnes qui exercent la profession dans le secteur.

4. CONSEIL QUÉBÉCOIS DES RESSOURCES HUMAINES EN CULTURE (CQRHC). *Analyse de métier et profession (AMP). Dirigeant d'association*, Drummondville, p. 2. Notons qu'au printemps 1999, une enquête a été menée auprès des associations du secteur de la culture au Québec en vue de déterminer les besoins en ce qui concerne la coordination du développement professionnel.

---

québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM), laquelle est maintenant intégrée à Emploi-Québec, et, plus particulièrement, sur les concepts de ladite méthode. Il s'agit donc :

- d'établir l'inventaire des fonctions et des tâches liées à l'exercice de la profession;
- de mettre au jour le profil des compétences utiles à l'exercice de la profession, selon les domaines de compétences visés;
- d'illustrer l'évolution récente relative à l'exercice de la profession, notamment en ce qui concerne l'importance à accorder au rôle de représentation et aux tâches de concertation;
- de produire une analyse des données recueillies, au printemps 1999, auprès des associations au sujet des besoins en matière de coordination du développement professionnel et, notamment, pour ce qui est des tâches à confier à une ressource professionnelle qui pourrait être affectée à ce travail dans le secteur de la culture au Québec;
- de mettre en évidence ce qui relève de la profession *Dirigeante ou dirigeant d'association* et ce qui pourrait relever d'une autre profession en ce qui a trait aux tâches liées au développement professionnel, notamment à l'aide de l'analyse des données recueillies à ce sujet auprès des associations;
- de faire le point sur ce qui se dégage de l'analyse et de formuler les pistes d'action à privilégier en réponse aux besoins soulevés dans l'analyse.

## **1.2 Les activités mises en œuvre**

Pour satisfaire aux exigences du mandat, Éduconseil a accompli un certain nombre d'activités de recherche, d'enquête et d'analyse. Les principales activités mises en œuvre sont les suivantes :

- déterminer, en collaboration avec la personne responsable du projet au CQRHC, les documents à étudier et les personnes à consulter pour mettre au jour toutes les données utiles;
  - faire la lecture des documents pertinents pour les besoins du projet;
  - préparer un document de travail lié aux tâches à confier à une ressource professionnelle affectée au développement professionnel dans le secteur culturel, et ce, à la suite de l'analyse des données recueillies à ce sujet auprès des associations, au printemps 1999;
-

- préparer le guide utile aux entrevues en profondeur à mener auprès des dirigeantes et des dirigeants d'association dans le secteur de la culture au Québec, lesquels ont été choisis en vue d'assurer une représentation juste de toutes les situations qui se présentent dans l'exercice de la profession<sup>5</sup>;
- préparer le guide utile à la consultation à mener auprès des personnes responsables de la formation et du développement professionnel dans les associations du secteur de la culture au Québec;
- mener les entrevues *en face à face* et *par téléphone*, et ce, entre le mardi 31 août et le mardi 28 septembre 1999<sup>6</sup>;
- traiter et analyser les données recueillies, à l'aide des techniques de l'analyse qualitative;
- préparer une synthèse analytique sur les données recueillies au sujet de l'exercice de la profession à l'étude. Après quoi, en valider les éléments, tout d'abord auprès de la personne responsable du projet au CQRHC, ensuite auprès d'une responsable de la formation et du développement professionnel et de dirigeantes et dirigeants d'association qui n'ont pas participé à une entrevue<sup>7</sup>;
- déterminer les pistes d'action à privilégier en réponse aux besoins soulevés dans l'analyse;
- préparer et animer les séances de travail utiles pour le projet;
- produire le présent rapport analytique.

Par ailleurs, pour produire l'analyse de la profession *Dirigeante ou dirigeant d'association* dans le secteur de la culture au Québec et le faire en conformité avec les exigences du mandat, l'équipe de production de l'analyse à la société Éduconseil s'est appuyée sur la méthode d'analyse de métier ou de profession mise au point par la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM), laquelle, comme nous l'avons dit précédemment, est maintenant intégrée à Emploi-Québec. À cet égard, il importe de présenter la définition des principaux concepts de ladite méthode, utilisés dans la présente analyse.

- 
5. Notons que les personnes que nous avons sollicitées pour participer à l'analyse ont été sélectionnées selon les critères de **diversité** et d'**exhaustivité** utilisés dans les démarches de collecte de données de nature qualitative. La **diversité** vise à ce que les personnes ou organismes retenus dans l'échantillon assurent la représentation des différentes situations pertinentes pour l'étude. Quant à l'**exhaustivité**, elle vise à ce que toutes les données propres à ces différentes situations soient mises au jour. C'est ce que l'on nomme la *saturation de l'objet*.
  6. La liste des personnes qui ont participé à une entrevue est présentée à l'annexe I.
  7. La liste des personnes qui ont participé à la validation de l'analyse est présentée à l'annexe II.
-

### **« Le concept de fonction**

L'exercice d'un métier ou d'une profession fait appel à des champs d'activité de travail propres à ce métier ou à cette profession, ou encore à des responsabilités confiées à la personne qui exerce ce métier ou cette profession. Ces champs d'activité de travail ou ces responsabilités correspondent aux fonctions du métier et de la profession. Les champs d'activité ou les responsabilités d'un métier et d'une profession regroupent un ensemble d'unités de travail liées entre elles soit par la nature du travail effectué (traitement de textes, service après-vente, accueil de la clientèle), soit selon les séquences de travail (conception, planification, organisation, surveillance, évaluation). C'est pourquoi la nature du travail et la séquence de travail constituent les références utiles à la définition d'une fonction. Chaque fonction liée à un métier ou à une profession donne lieu à un résultat ou à une production.

### **Le concept de tâche**

Une fonction se subdivise en plus petites unités de travail nommées tâches. Ces tâches sont liées entre elles et sont propres à une fonction. Une tâche correspond à une unité de travail structurée, autonome et observable. Une tâche a un début déterminé et une fin précise. Elle donne lieu à un résultat ou à une production. Dans l'exercice d'un métier ou d'une profession, qu'il s'agisse d'un produit, d'un service ou d'une décision, le résultat ou la production d'une tâche doit présenter une utilité particulière dans le processus de travail. Une tâche est une composante ou une subdivision importante d'un métier et d'une profession.

### **Le concept de compétence**

La compétence constitue l'intégration fonctionnelle des savoirs liés à l'exercice d'un métier et d'une profession. Les savoirs correspondent ici au savoir-connaissance, au savoir-faire et au savoir-être.

### **Le concept de savoir-connaissance**

Le savoir-connaissance se rapporte aux notions et aux concepts théoriques, techniques ou généraux, c'est-à-dire aux connaissances nécessaires à l'exercice d'un métier et d'une profession.

---

**Le concept de savoir-faire**

Le savoir-faire se rapporte aux aptitudes éprouvées, c'est-à-dire aux habiletés nécessaires à l'exercice d'un métier et d'une profession.

**Le concept de savoir-être**

Le savoir-être se rapporte aux comportements des personnes, utiles à l'exercice d'un métier et d'une profession. Ces comportements prennent racine dans les qualités individuelles des personnes<sup>8</sup>. »

Enfin, il importe de signaler que l'analyse d'un métier ou d'une profession permet de décrire l'éventail du possible au regard de l'exercice du métier ou de la profession à l'étude.

---

8. SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE DE DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE. *Guide de production d'une analyse de métier ou de profession*, Québec, gouvernement du Québec, 1993, p. 2 - 2 - 2 - 6.

---

---

## 2 Le travail accompli et les compétences utiles

Pour présenter le résultat de l'analyse en ce qui concerne le travail accompli par les dirigeantes et les dirigeants d'association dans le secteur de la culture au Québec et les compétences que ces personnes doivent maîtriser pour accomplir leur travail, nous traitons des deux points suivants :

- l'inventaire des fonctions et des tâches;
- le profil des compétences selon les domaines de compétences.

### 2.1 L'inventaire des fonctions et des tâches

Dans la production d'une analyse de profession, les éléments fondamentaux de l'analyse constituent les fonctions et les tâches associées aux fonctions<sup>1</sup>. 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 conséquence, un tel inventaire ne peut être comparé à la description d'un emploi. Il peut toutefois servir comme référence pour la définition d'un poste.

Par ailleurs, bien que le découpage d'une profession selon ses fonctions et ses tâches représente une des dimensions essentielles à l'établissement de la vue d'ensemble de l'exercice de la profession visée, il n'en demeure pas moins que cela constitue le résultat d'un exercice théorique. En effet, dans la pratique, la plupart des fonctions et des tâches sont effectuées conjointement et elles s'imbriquent les unes dans les autres.

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. Comme nous le verrons dans le chapitre 3, 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

---

1. À ce sujet, il est utile de se reporter à la définition des concepts de *fonction* et de *tâche* présentée dans la seconde section du premier chapitre. De plus, il faut savoir qu'une tâche se subdivise en plus petites unités de travail. Cette subdivision de la profession se nomme *activité*. Les activités regroupent donc un ensemble d'éléments qui se rapportent au travail accompli dans l'exercice d'une profession. Toutefois, eu égard au but visé dans la présente analyse, l'exposé des fonctions et des tâches liées à l'exercice de la profession suffit nettement à établir la vue d'ensemble désirée à propos de la situation.

---

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<sup>2</sup> 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<sup>3</sup>.

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. À cet égard, l'inventaire des fonctions et des tâches, exposé ci-après, rend compte de cette unité. De plus, dans la formulation des tâches et à l'aide de l'utilisation des expressions *ou alors participer à et ou, encore, voir à ce que ce soit fait*, il rend compte des nuances analytiques propres à illustrer, de façon concrète, la différence observée au sujet de l'exécution de quelques tâches, selon les situations d'exercice de la profession. À titre d'exemple, bien qu'un certain nombre de personnes qui dirigent une association dans le secteur de la culture au Québec représentent la seule ressource de l'association, il faut savoir que des dirigeantes et des dirigeants partagent quelques tâches avec des ressources professionnelles qui sont à l'emploi de l'association.

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*

- 
2. De manière générale, les personnes qui assument la direction d'une association dans le secteur de la culture au Québec portent le titre de directrice générale ou de directeur général. Certaines d'entre elles sont désignées d'autres façons, telles que coordonnatrice ou coordonnateur. À ce sujet, notons que le choix d'utiliser telle ou telle expression repose principalement sur l'histoire de la création du poste et sur la culture de l'organisation.
  3. Notons que le regroupement *En piste* représente également une situation particulière par rapport à l'ensemble des autres associations qui sont membres du CQRHC. En effet, *En piste* réunit, pour l'instant, cinq organismes provenant du milieu du cirque au Québec et sa mission vise principalement la mise en marché des spectacles issus des compagnies fondatrices du regroupement.
-



---

*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.

***Fonction 1 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.)

***Fonction 2 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

### ***Fonction 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

### ***Fonction 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

**Fonction 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

**Fonction 6 *Évaluation et contrôle***

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

---

## 2.2 Le profil des compétences selon les domaines de compétences

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 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

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

---



---

### **3 Les conditions d'exercice de la profession et les besoins soulevés dans l'analyse**

En vue de circonscrire l'état de la situation relative à l'exercice de la profession *Dirigeante ou dirigeant d'association* dans le secteur de la culture au Québec, le présent chapitre vise à illustrer le contexte dans lequel les personnes consultées accomplissent leur travail. Il vise également à faire état du regard que les dirigeantes et les dirigeants d'association posent sur le sujet. Le but recherché est de mettre en lumière la diversité des situations d'exercice de la profession et, du même souffle, de repérer les besoins auxquels le CQRHC pourrait donner suite dans la concrétisation de sa mission à l'endroit de la main-d'oeuvre du secteur de la culture au Québec. Actuellement, les autorités gouvernementales convient les associations liées au secteur de la culture, comme d'ailleurs les organismes et entreprises de tous les autres secteurs d'activité économique du Québec, à accorder une attention toute particulière à la formation et au développement des ressources humaines. Dans ce contexte, les renseignements mis au jour à l'intérieur du présent chapitre serviront au CQRHC pour, entre autres choses, le guider au sujet du soutien à apporter aux associations en vue de leur permettre de faire ce qui leur est demandé en cette matière.

#### **3.1 Le contexte de travail ou la diversité des situations**

Dans l'ensemble, les associations liées au secteur de la culture au Québec, qui sont membres du CQRHC, partagent le même rôle. Pour l'essentiel, il s'agit de représenter les personnes et les organismes qui en font partie, à savoir leurs membres, là où il est important de le faire, et ce, en vue de promouvoir leur intérêt et de défendre leurs droits. Chacune des associations réunit un nombre plus ou moins élevé de personnes et d'organismes. Il est utile de rappeler que, parmi les associations, se trouvent des regroupements qui sont propres à chaque région du Québec, et d'autres qui visent l'ensemble du Québec. Les regroupements peuvent être constitués en des syndicats, des organismes patronaux, des organismes professionnels et des organismes à vocation multiple, c'est-à-dire des organismes qui ont, parmi leurs membres, à la fois les artistes, les producteurs, les diffuseurs, etc. En outre, le financement des associations peut provenir de différentes sources. Certaines d'entre elles existent essentiellement à l'aide de subventions annuelles qui leur sont accordées par les autorités gouvernementales ou autres, pour assurer leur subsistance et pour mettre au point différents projets. D'autres ont accès à une cotisation de la part de leurs membres et à des revenus tirés de projets ou d'activités qu'elles mettent sur pied. D'autres encore peuvent utiliser diverses sources de financement parmi les sources nommées précédemment.

Ainsi, eu égard à ces éléments, il y a lieu de constater que les associations ne sont pas toutes dans la même situation, et ce, en particulier pour ce qui est des ressources humaines, matérielles et financières dont elles disposent. La section qui suit est consacrée à l'exposé de

---

l'incidence de la situation objective des associations sur l'exercice de la profession *Dirigeante ou dirigeant d'association* dans le secteur de la culture au Québec.

### **3.2 L'incidence de la situation objective des associations sur l'exercice de la profession**

La situation objective de chacune des associations peut avoir une incidence sur les ressources mises à la disposition des personnes qui dirigent les associations et, ce faisant, sur les conditions dans lesquelles ces dernières accomplissent leur travail. Aussi l'enquête menée auprès des dirigeantes et des dirigeants d'association dans le secteur de la culture au Québec aura-t-elle donné lieu aux constatations suivantes.

*Dans certains cas, les dirigeantes et les dirigeants d'association sont appelés à travailler à l'aide de peu de moyens et à rechercher continuellement les sommes nécessaires pour accomplir leur travail. De plus, la teneur des conditions de travail qui leur sont faites peut compromettre le développement des associations à court, à moyen et à long terme. En effet, en raison de ces conditions, la rétention en emploi des personnes qui exercent la profession et la relève pour les remplacer ne seraient pas acquises.*

Rappelons-le, certaines personnes exécutent seules tout le travail qu'il faut accomplir à l'association, alors que d'autres peuvent s'appuyer sur des ressources humaines pour les soutenir dans leur travail, notamment en ce qui concerne les activités de bureau propres à l'association et l'information à donner aux membres. Toutefois, comme nous l'avons précisé dans le chapitre 2, les responsabilités (les fonctions) à assumer sont, de manière générale, les mêmes pour l'ensemble des dirigeantes et des dirigeants d'association. À ce sujet, certaines personnes consultées ont fait part de la difficulté qu'elles éprouvent à rechercher constamment les sommes nécessaires pour accomplir leur mandat, et à travailler, sans relâche, à l'aide de peu de moyens. D'autres ont mentionné qu'il n'y aurait ni commune mesure entre les conditions de travail qui leur sont faites (rémunération, avantages sociaux, etc.) et les exigences de l'emploi (importance de la charge et du nombre d'heures de travail, degré de responsabilités, etc.), ni comparaison possible entre leurs conditions de travail et celles offertes dans les entreprises privées pour le même type d'emploi. À leurs yeux, les personnes intéressées à prendre la relève seront peu nombreuses. De plus, à tout moment, les associations pourraient être privées des ressources humaines qui possèdent l'expertise nécessaire aussi bien pour assumer leur gestion que pour soutenir leur développement.

---

*Le peu de ressources dont disposent les associations peut également compromettre l'embauche des ressources humaines aptes à soutenir leur développement, ce qui, inévitablement, a une incidence sur le travail des dirigeantes et des dirigeants.*

Par ailleurs, toujours en lien avec les ressources mises à leur disposition pour accomplir leur travail, une part importante des personnes consultées a fait état de ce qui suit. Lorsqu'il s'agit de recruter des personnes qui réunissent les compétences et l'expérience utiles pour mettre en œuvre tel ou tel projet de l'association, il est presque impossible d'offrir à ces dernières les conditions de travail appropriées à leur expertise, laquelle correspondrait pourtant aux exigences demandées et au travail à accomplir. C'est pourquoi, les dirigeantes et les dirigeants font parfois appel aux services de personnes qui bénéficient d'un programme d'intégration au travail. Dans ce cas, elles doivent consentir à consacrer de nombreuses heures à l'encadrement des personnes embauchées. Cette tâche est ajoutée aux autres tâches à exécuter, déjà trop importantes pour être accomplies par une seule et même personne.

*Enfin, si, d'année en année, les ressources dont disposent les associations demeurent, au mieux, relativement stables, pour sa part, la charge de travail augmente de manière continue.*

Dans le même ordre d'idées, les personnes consultées à titre de dirigeante ou de dirigeant d'association dans le secteur de la culture au Québec ont signalé que, même si les ressources mises à leur disposition demeurent relativement stables — quand elles ne diminuent pas tout simplement —, la quantité de travail à faire, pour sa part, augmente d'année en année. De nombreuses raisons peuvent expliquer l'importance de l'augmentation du travail à exécuter dans les associations. Parmi ces raisons, certaines plus que d'autres doivent être examinées à l'intérieur de la présente analyse. La section qui suit expose ce qu'il y a lieu de retenir à ce sujet.

---

### 3.3 L'évolution dans l'exercice de la profession

*Au gré des changements apportés dans les structures administratives et dans les politiques des gouvernements, on assiste à une augmentation continue du nombre des interlocuteurs avec lesquels les associations liées au secteur de la culture au Québec ont affaire. On assiste également à une augmentation des lieux de concertation qui visent les associations. Cela suppose, entre autres choses, que les dirigeantes et les dirigeants d'association connaissent les nouveaux organismes mis en place et qu'ils travaillent en collaboration avec ces derniers, lesquels, par ailleurs, ont à leur disposition des ressources qui ne peuvent pas être comparées à celles dont disposent les associations.*

Au cours des dernières années, de profonds changements ont été observés dans les structures administratives et dans les politiques des gouvernements, notamment en ce qui concerne, d'une part, la gestion et le financement des organismes voués à la culture et, d'autre part, la formation et le développement de la main-d'œuvre (création du Conseil des arts et des lettres du Québec [CALQ], mise sur pied d'Emploi-Québec, des Centres locaux de développement [CLD], des comités sectoriels de main-d'œuvre, etc.). Pour les associations, cela a eu comme conséquence de multiplier les interlocuteurs, ainsi que les lieux de concertation. À ce sujet, il faut voir que les associations doivent connaître les nouveaux organismes en cause comme, d'ailleurs, la mission de ces derniers et les différents programmes qu'ils dirigent; le cas échéant, elles doivent même être au courant des exigences de chacun, notamment en ce qui concerne le financement de telle ou telle activité ou de tel ou tel projet. Il faut retenir également que les associations doivent travailler de concert avec des organismes dont la situation objective, notamment sur le plan des conditions de travail offertes aux personnes et sur celui des ressources disponibles, diffère grandement de la situation qui leur est propre. Toutefois, lorsqu'il s'agit, entre autres choses, de préparer tel ou tel document et de participer à tel ou tel événement, on observe que, malgré les différences qui existent entre les organismes en cause et les associations visées, les associations sont soumises aux mêmes exigences que celles des organismes pour ce qui est du travail à produire et du calendrier à suivre.

---

---

*Comme suite logique aux changements apportés dans les structures administratives et dans les politiques des gouvernements, on a assisté à l'intensification du rôle des associations en ce qui concerne la formation et le développement de la main-d'œuvre. Selon les dirigeantes et les dirigeants d'association, la charge supplémentaire de travail qui leur est imposée à ce sujet, à plus ou moins brève échéance, devra être confiée, si ce n'est déjà fait, à des personnes qui se spécialisent en la matière.*

Les changements dans les structures et dans les politiques gouvernementales ont également eu comme conséquence de diversifier le rôle des associations. En effet, les associations doivent, entre autres choses, intensifier leurs actions en matière de formation et de développement de la main-d'œuvre. Pour les personnes consultées il est clair à cet égard que, même si elles assument déjà une part du travail que cela suppose, elles ne pourront pas, à court ou à moyen terme, en accomplir elles-mêmes la totalité. Tout d'abord, elles n'en auraient pas le temps. Ensuite, selon l'avis de la plus grande part d'entre elles, le travail lié à la formation et au développement professionnel des membres de leur association respective relève de l'exercice d'une profession en soi.

Ainsi, à leurs yeux, seules des ressources professionnelles qui possèdent l'expertise pertinente devraient être affectées à ce travail. De plus, les responsabilités confiées à ces ressources devraient être articulées autour de l'analyse des besoins de formation ou de perfectionnement des membres des associations, d'une part, et de la coordination et de la gestion des moyens mis en place pour satisfaire aux besoins établis, d'autre part. De nombreuses tâches peuvent être associées à l'exercice de ces responsabilités. Signalons, notamment, celles qui sont liées : à l'articulation d'une vision propre à soutenir le développement professionnel des membres de l'association comme celui des professions qu'ils exercent; à la sensibilisation et à l'information des membres de l'association au sujet du perfectionnement et de la formation, de même qu'en ce qui a trait aux moyens mis à leur disposition pour assurer leur développement professionnel; à la mise au point des outils d'enquête et à la mise en place des processus de collecte des données à propos de l'analyse des besoins; à la définition des contenus de formation; à l'identification des ressources compétentes pour donner la formation utile; à la mise en place des structures d'inscription; à l'établissement des différentes ententes entre les organismes visés; etc. Aussi y a-t-il lieu de retenir que les associations auront besoin de ressources humaines, matérielles et financières en vue de donner les suites appropriées en ce domaine<sup>1</sup>.

---

1. Il est intéressant de noter que certaines associations membres du CQRHC comme le Conseil de la culture-Québec et Chaudière-Appalaches, la Société des musées québécois et le Syndicat des techniciennes et techniciens du cinéma et de la vidéo du Québec ont déjà à leur emploi des ressources professionnelles responsables de la formation et du développement professionnel.

---

*La mondialisation des marchés et le caractère des emplois dans le secteur de la culture au Québec, lesquels se rapportent principalement au travail autonome, influent également sur la charge de travail des dirigeantes et des dirigeants d'association. En effet, certaines actions accomplies par les associations ont maintenant une portée internationale. De même, les associations sont de plus en plus appelées à jouer un rôle de ressource-conseil auprès de leurs membres.*

Un autre phénomène propre à expliquer l'augmentation du travail à faire dans les associations du secteur de la culture au Québec, et dont il importe de faire état dans la présente analyse, consiste dans la mondialisation des marchés. À ce sujet, il y a lieu de retenir que, maintenant, les associations doivent donner une portée internationale à un certain nombre de leurs actions comme celles liées à la défense des droits de leurs membres, de même qu'à la promotion de la diversité culturelle.

Enfin, de plus en plus, les membres des associations font appel à leur association à propos d'un ensemble de sujets. Cette situation est liée à la structure particulière de l'emploi dans le secteur de la culture, laquelle est marquée par l'importance du travail autonome. Elle est également liée au fait que la réglementation au sujet du travail autonome évolue sans cesse. Ainsi, entre autres choses, les membres demandent d'être appuyés dans les démarches qu'ils entreprennent sur le plan professionnel et, parfois, sur le plan personnel. Ils sollicitent également leur association en vue d'y voir clair au sujet, notamment, de tous les programmes d'aide auxquels ils pourraient avoir accès et de toutes les mesures fiscales qui les concernent.

*En somme, le travail à faire dans les associations tend à augmenter sans toutefois que les ressources pour l'accomplir soient ajustées en conséquence. À cet égard, les dirigeantes et les dirigeants d'association considèrent qu'au cours des prochaines années, l'exercice de la profession deviendra de plus en plus complexe et les tâches à assumer seront toujours plus nombreuses et diversifiées.*

Ainsi, 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. D'ailleurs, aux yeux des personnes consultées, la profession *Dirigeante ou dirigeant d'association* dans le secteur de la culture au Québec devrait se révéler, au cours des années à venir, 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.

---

### **3.4 Le point de vue des dirigeantes et des dirigeants d'association sur leur profession**

Pour compléter l'analyse de la profession, nous avons demandé aux personnes consultées de nous parler de ce qui constitue le cœur de leur travail. Nous leur avons également demandé de nous dire ce qu'elles considèrent comme étant le plus difficile dans l'accomplissement de leur travail. Nous voulons rendre compte ici des propos recueillis à ce sujet.

*Du point de vue des dirigeantes et des dirigeants d'association, le cœur de la profession consiste dans la représentation des membres de l'association et dans la qualité des services qui leur sont offerts. À leurs yeux, l'exercice de cette profession suppose d'avoir la capacité à établir des relations humaines de qualité et à exercer du leadership. Une grande disponibilité sur le plan de l'horaire de travail et un investissement, dans l'accomplissement des tâches, qui fait appel autant au domaine des émotions qu'aux facultés intellectuelles, seraient exigés également de la part des personnes qui exercent la profession.*

Pour l'essentiel, le cœur du travail, à savoir la raison d'être du poste que les personnes consultées occupent dans les associations du secteur de la culture au Québec, vise deux éléments : leur rôle de représentation des membres de l'association et l'offre des services aux membres, laquelle doit être impeccable. Aussi considèrent-elles que la capacité à établir des relations humaines de qualité avec l'ensemble des personnes qu'elles doivent côtoyer dans leur travail, et ce, tout en assumant un leadership certain, constitue, en quelque sorte, la pierre angulaire de leur profession.

De plus, de toute évidence, les personnes consultées croient en ce qu'elles font et elles ne comptent pas les heures qu'elles consentent à consacrer à leur travail. Visiblement, elles sont passionnées par la culture comme par leur travail. À cet égard, certaines d'entre elles ont associé leur profession au militantisme. D'ailleurs, elles constatent qu'un certain paradoxe caractérise l'exercice de leur profession, à savoir devoir accomplir des fonctions de représentation qui font appel à la passion et à l'émotivité, et, en même temps, devoir exercer des activités plus cérébrales qui supposent un sens aigu de l'organisation.

---

*Par ailleurs, l'exercice de la profession comporte un certain nombre de difficultés. Ces dernières sont parfois assez importantes, puisqu'elles peuvent être une source d'essoufflement professionnel. Les difficultés en cause sont liées principalement au sentiment d'isolement éprouvé vis-à-vis des responsabilités à assumer, de même qu'au manque de possibilités de ressourcement professionnel.*

Mis à part le fait de devoir travailler avec peu de moyens, ce que les dirigeantes et les dirigeants d'association dans le secteur de la culture au Québec considèrent comme le plus difficile dans l'accomplissement de leur travail peut être résumé comme suit. Parfois, les personnes consultées se sentent seules devant l'ensemble des responsabilités à assumer (les membres du CA de leur association respective ayant tendance à leur déléguer le plein pouvoir et, dans certains cas, les bénévoles, utiles pour concrétiser tel ou tel projet, se faisant rares). Les occasions de ressourcement professionnel, comme les moments de partage avec leurs pairs, sont quasi inexistantes. C'est à long terme qu'elles peuvent constater le résultat de leur travail et elles ont l'impression de ne jamais en faire suffisamment pour satisfaire tout le monde. C'est pourquoi, à certains moments, elles se sentent essouffées.

*Enfin, les personnes avec lesquelles les dirigeantes et les dirigeants d'association sont appelés à travailler ne réaliseraient pas quelle est l'importance de la charge de travail et des responsabilités liées à l'exercice de la profession, et elles ne sauraient pas la reconnaître. Aussi les personnes consultées jugent-elles qu'il est souhaitable que le résultat de la présente analyse soit diffusé le plus largement possible.*

Les personnes consultées déplorent qu'il y ait peu de valeur accordée à leur travail, au rôle qu'elles exercent et aux actions qu'elles posent. Dans les faits, il n'y aurait pas une très grande reconnaissance sociale attribuée à ce qu'elles font. En somme, elles déplorent le fait que, de manière générale, les membres des associations qu'elles dirigent, de même que ceux des organismes avec lesquels elles doivent travailler, connaissent peu, ou ne connaissent pas, ce que suppose l'exercice de leur profession. Elles déplorent également, d'une part, que les gens ont à l'endroit du travail qu'elles accomplissent la critique plus facile que la reconnaissance et, d'autre part, que, dans certains cas, — bien qu'elles puissent comprendre la situation —, les membres des associations qu'elles dirigent *envient* les conditions de travail qui leur sont faites, et ce, même s'il s'agit de conditions de travail minimales eu égard aux responsabilités à assumer et aux tâches à exécuter. En lien avec ces derniers éléments, elles ont formulé le souhait que la présente analyse soit diffusée le plus largement possible.

---



---

## 4 Les pistes d'action à privilégier en réponse aux besoins soulevés dans l'analyse

Au terme de l'exposé du résultat de la présente étude, force est de constater qu'il y aurait lieu de mettre au point un certain nombre d'actions en vue de soutenir, dans l'exercice de leur profession, les dirigeantes et les dirigeants des associations liées au secteur de la culture au Québec. En quelque sorte, pour le CQRHC, il s'agit de voir à permettre aux dirigeantes et aux dirigeants d'association de remplir leur mission respective, notamment en matière de développement de la main-d'œuvre du secteur.

Ainsi, en conformité avec les objectifs poursuivis par le CQRHC dans l'analyse de la profession *Dirigeante ou dirigeant d'association*, on peut affirmer que les principaux besoins soulevés dans l'analyse se rapportent notamment :

- à la multiplication des interlocuteurs avec lesquels les associations ont affaire et, à ce sujet, au manque d'information en ce qui concerne les organismes visés et leur mission respective;
- au roulement continu du personnel à l'emploi des associations (embauche de ressources par projet);
- à la rareté des occasions de ressourcement professionnel pour les dirigeantes et les dirigeants d'association;
- à l'intensification du rôle des associations en matière de formation et de développement de la main-d'œuvre;
- à la méconnaissance, dans le milieu de la culture au Québec, de ce que suppose l'exercice de la profession;
- à l'insuffisance des ressources mises à la disposition des dirigeantes et des dirigeants d'association pour accomplir leur travail et à l'absence, dans le secteur, d'un cadre de référence pour déterminer les conditions de travail du poste occupé et les salaires appropriés à un tel poste.

En conséquence, eu égard aux besoins soulevés dans l'analyse, des pistes d'action doivent être privilégiées. Ainsi, en collaboration avec l'ensemble de ses partenaires, le CQRHC pourrait voir à la mise au point d'un plan d'intervention, et ce, en vue :

- de fournir aux dirigeantes et aux dirigeants d'association toutes les données utiles à propos des ressources et des différents programmes disponibles en ce
-

qui concerne le développement de la main-d'œuvre et celui des associations et des entreprises du secteur de la culture au Québec;

- de fournir, aux dirigeantes et aux dirigeants d'association, la formation dont ils ont besoin pour accomplir leur travail, notamment en ce qui a trait à la gestion de ressources humaines embauchées de manière *ad hoc*;
  - de mettre en place des activités propres à permettre aux dirigeantes et aux dirigeants des associations de partager leur expérience sur différents sujets, tels que les projets qu'ils mettent sur pied, les stratégies qu'ils adoptent, le savoir-faire qu'ils acquièrent en matière de concertation, les relations qu'ils entretiennent avec les membres de l'association qu'ils dirigent et les membres du CA, la connaissance qu'ils ont des ressources qui visent le milieu, etc.;
  - d'assurer la consolidation des équipes de travail dans les associations et de garantir que des ressources professionnelles, matérielles et financières, propres à soutenir les projets liés à la formation et au développement professionnel, soient mises à la disposition des associations qui le souhaitent;
  - d'assurer la plus grande diffusion qui soit de la présente analyse, et ce, auprès, notamment, de la direction, du Conseil d'administration et des membres de toutes les associations qui font partie du CQRHC, de même qu'auprès des différents bailleurs de fonds des associations;
  - de mettre à la disposition des dirigeantes et des dirigeants d'association les données disponibles au sujet de la rémunération des cadres d'association.
-

---

## LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS

COMITÉ DE COORDINATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE DANS LE SECTEUR CULTUREL AU QUÉBEC (CCC). *Bâtir le Conseil québécois des ressources humaines en culture Annexe Profil des membres*, Document de travail, Le Groupe DBSF, juin 1999, 29 p.

COMITÉ DE COORDINATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE DANS LE SECTEUR CULTUREL AU QUÉBEC (CCC). *Bâtir le Conseil québécois des ressources humaines en culture Cadre d'analyse et diagnostic*, Le Groupe DBSF, avril 1999, 59 p.

COMITÉ DE COORDINATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE DANS LE SECTEUR CULTUREL AU QUÉBEC (CCC). *Identification des besoins des partenaires : Dotation de coordonnateurs au développement professionnel*, Rapport, mai 1999, s. p.

COMITÉ DE COORDINATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE DANS LE SECTEUR CULTUREL AU QUÉBEC (CCC). *Les ressources humaines : Une question de culture Plan stratégique de développement du Conseil québécois des ressources humaines en culture*, Le Groupe DBSF, avril 1999, 38 p.

CONSEIL QUÉBÉCOIS DES RESSOURCES HUMAINES EN CULTURE (CQRHC). *Analyse de métier et profession (AMP). Dirigeant d'association*, Drummondville, 2 p.

KELLEY, Hugh M., et Mark FREDERICK. *Duties and Responsibilities of Directors of Non-profit Corporations*, Canadian Society of Association Executives, Toronto, 1998, 36 p.

SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE DE DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE. *Guide de production d'une analyse de métier ou de profession*, Québec, gouvernement du Québec, 1993, pag. mult.

---



---

## **ANNEXE I**

---



---

## La liste des personnes qui ont participé à une entrevue

*Michel Beauchemin*

Secrétaire exécutif  
Association québécoise des auteurs  
dramatiques

*Francine Bertrand-Venne*

Directrice générale  
Société professionnelle des auteurs  
et des compositeurs du Québec

*Françoise Bonnin*

Directrice générale  
Regroupement québécois de la danse

*Monique Corbeil*

Coordonnatrice  
Association des professionnels des arts  
de la scène du Québec

*Alain Cossette*

Directeur général  
Association professionnelle  
des ébénistes du Québec

*Lucille Demers<sup>1</sup>*

Responsable du perfectionnement  
professionnel  
Syndicat des techniciennes  
et techniciens du cinéma  
et de la vidéo du Québec

*Rita Giguère*

Directrice générale  
Conseil de la culture–  
Bas-Saint-Laurent

*Daniel Hébert*

Directeur général  
Conseil de la culture–  
Saguenay–Lac-Saint-Jean–Chibougamau

*Manon Laliberté*

Directrice générale  
Conseil de la culture–  
Québec et Chaudière-Appalaches

*Catherine Loumède*

Directrice générale  
Syndicat des techniciennes  
et techniciens du cinéma  
et de la vidéo du Québec

*Andrée Ménard*

Directrice générale  
En piste

*Solange Morissette*

Directrice générale  
Réseau des organisateurs de spectacles  
de l'Est du Québec

*Jean-Michel Sivry*

Directeur général  
Regroupement des artistes en arts visuels

---

1. Il importe de signaler que M<sup>me</sup> Demers a été invitée à participer à une entrevue en raison de son expertise particulière en matière de formation et de développement professionnel.

---





---

## **ANNEXE II**

---



---

## La liste des personnes qui ont participé à la validation de l'analyse

*Mylène Alder*

Directrice générale adjointe  
Association des producteurs de films  
et de télévision du Québec

*Lise Beauchemin*

Directrice générale  
Conseil de la culture de Lanaudière

*Maude Céré*

Directrice générale  
Conseil Montérégien de la culture  
et des communications

*Réjean Côté*

Directeur  
Regroupement des centres d'artistes  
autogérés du Québec

*Sylvie Gamache*

Directrice générale  
Conseil québécois de la musique

*Yvan Gauthier*

Directeur général  
Conseil des métiers d'art

*Manon Lapointe*<sup>1</sup>

Responsable de la formation  
et du développement professionnel  
Société des musées québécois

*Michel Perron*

Directeur général  
Société des musées québécois

*Dominique Violette*

Directrice générale  
Conseil québécois du théâtre

---

1. Il importe de signaler que M<sup>me</sup> Lapointe a été invitée à participer à la validation de l'analyse en raison de son expertise particulière en matière de formation et de développement professionnel.

---



---

## **ANNEXE III**

---

---

**EXPOSÉ DES TÂCHES À CONFIER  
À  
UNE COORDONNATRICE OU UN COORDONNATEUR  
AU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL  
DANS LE SECTEUR DE LA CULTURE AU QUÉBEC**

**DOCUMENT DE TRAVAIL**

**QUÉBEC, *ÉDUCONSEIL INC.*, LE JEUDI 19 AOÛT 1999**

---

---

## **PRÉSENTATION DU DOCUMENT**

Le présent document de travail a été préparé à l'aide des données liées à un sondage mené, en mai 1999, auprès d'une vingtaine d'associations du secteur de la culture au Québec, par le Comité de coordination de la main-d'oeuvre dans le secteur culturel québécois (CCC), maintenant remplacé par le Conseil québécois des ressources humaines en culture (CQRHC). Il vise à exposer les tâches qui pourraient être confiées à une coordonnatrice ou un coordonnateur au développement professionnel, par les associations du secteur de la culture au Québec.

---

## ÉTAT DE LA SITUATION

Selon le résultat de l'analyse des données recueillies auprès de associations du secteur de la culture au Québec, les tâches à confier à une coordonnatrice ou un coordonnateur au développement professionnel pourraient s'articuler **principalement** autour de quatre grands champs de responsabilités, à savoir : *la planification du développement professionnel; l'élaboration du plan de formation; l'organisation de la formation; l'évaluation de la formation.*

En ce qui concerne les tâches liées au champ de responsabilités relatif à *la concertation et au partenariat*, si on en juge par le résultat du sondage, il ne semble pas évident que ces dernières devraient relever du rôle d'une coordonnatrice ou d'un coordonnateur au développement professionnel. En effet, le point de vue des associations est partagé à ce sujet. La moitié seulement des associations environ (45 p. 100 et 55 p. 100) a retenu ces tâches comme pouvant être confiées à une coordonnatrice ou un coordonnateur au développement professionnel. Notons que les tâches en cause regroupent les suivantes :

- assurer la participation des membres du milieu aux étapes de concertation prévues dans le cadre du protocole Emploi-Québec et ministère de l'Éducation du Québec (9/20)<sup>1</sup>;
- assumer les représentations nécessaires aux instances de concertation régionale et sectorielle (11/20);
- assurer le lien avec les autres associations nationales et internationales pour ce qui concerne le développement des ressources humaines du secteur culturel (9/20);
- développer ou participer au développement d'initiatives susceptibles de réduire la précarité de l'emploi (11/20).

Pour ce qui est des quatre principaux champs de responsabilités dont nous avons fait état précédemment, voyons dans un ordre décroissant d'importance selon le résultat du sondage, les tâches qui pourraient être confiées à une coordonnatrice ou un coordonnateur au développement professionnel. À cet égard, il est intéressant de noter que seulement 2 tâches sur 15, lesquelles sont associées à deux champs de responsabilités différents, ont été retenues, par moins de la moitié des associations, comme pouvant être confiées à une coordonnatrice ou un coordonnateur au développement professionnel. Il s'agit des suivantes : faciliter, animer ou participer à divers comités de soutien à la formation (9/20), laquelle tâche est associée à *l'élaboration du plan de formation*; fournir un support aux membres de l'association dans la résolution de leurs problèmes quotidiens de formation et développement professionnel (9/20), laquelle vise *l'organisation de la formation*. Comme nous pouvons l'observer ci-après, toutes les autres tâches ont été retenues par plus de 60 p. 100 des associations consultées.

### *La planification du développement professionnel*

- Voir à aider les membres de l'association pour l'élaboration d'une politique de formation et de développement professionnel (15/20).

---

1. Les chiffres qui apparaissent dans la présente parenthèse, comme dans celles qui suivent, correspondent au nombre d'associations qui ont retenu la tâche en cause comme pouvant être confiée à une coordonnatrice ou un coordonnateur au développement professionnel.

---



- 
- Mener, en étroite collaboration avec le Comité sectoriel, les consultations nécessaires auprès des membres de l'association pour le développement d'outils, de stratégies, de moyens communs de développement des ressources humaines du secteur culturel (15/20).
  - Donner une vision prospective et conseiller les membres de l'association en matière de gestion prévisionnelle des emplois du secteur culturel (besoins futurs, profils de compétences recherchés, pénurie de spécialisations, recyclage, etc.) (12/20).

#### ***L'élaboration du plan de formation***

- Aider l'association à déterminer les priorités de formation pour assurer le développement professionnel des professions représentées (18/20).
- Élaborer le plan annuel des activités de formation continue (18/20).
- Voir à l'identification des besoins en formation continue pour les différents emplois existants dans le secteur culturel (13/20).
- Faciliter, animer ou participer à divers comités de soutien à la formation (9/20).

#### ***L'organisation de la formation***

- Organiser et coordonner le calendrier des activités de formation (18/20).
- Encadrer et coordonner le développement des contenus et l'identification des personnes-ressources pour la conception et l'animation des activités de formation (17/20).
- Préparer et faire le suivi des demandes d'aide financière pour les activités reliées au développement des ressources humaines du secteur culturel (16/20).
- Faire la promotion du calendrier annuel de formation (15/20).
- Gérer les inscriptions aux activités de formation (14/20).
- Fournir un support aux membres de l'association dans la résolution de leurs problèmes quotidiens de formation et développement professionnel (9/20).

#### ***L'évaluation de la formation***

- Développer et concevoir des mécanismes pour effectuer le suivi et l'évaluation des activités réalisées dans le cadre du plan de formation continue (16/20).
- Analyser les activités de développement existants pour vérifier leur contribution réelle à l'atteinte des objectifs des membres de l'association (14/20).