



A graphic representation of the word "dico" in a lowercase, sans-serif font. The letters are constructed from various colored geometric shapes: the 'd' is blue with a dark red vertical bar and a red circle at the top; the 'i' is dark red with a blue vertical bar; the 'c' is yellow with a green vertical bar; and the 'o' is green with a yellow vertical bar. The background is a light beige color.

dico



## DICTIONNAIRE DE COMPÉTENCES DES TRAVAILLEURS CULTURELS DES CENTRES D'ARTISTES AUTOGÉRÉS

Présenté par le Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec  
en collaboration avec le Conseil québécois des ressources humaines en culture.

Mars 2008

Le Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec (RCAAQ) rassemble soixante centres d'artistes autogérés. Organisme de services, instrument de promotion et de ralliement, le RCAAQ travaille au rayonnement de ses membres et au soutien de leurs activités dans toute leur diversité. Il joue un rôle essentiel au sein du réseau des associations québécoises et canadiennes œuvrant à la diffusion des arts visuels. En collaborant avec des représentants d'autres disciplines et communautés, le RCAAQ participe à la définition et au renouvellement des grands enjeux culturels contemporains ainsi qu'à l'amélioration des conditions socioéconomiques des artistes et des travailleurs culturels.

Le RCAAQ offre depuis sa fondation en 1986 un service de formation professionnelle continue (FPC). Ce service consiste à organiser des activités de formation professionnelle afin de favoriser le perfectionnement et l'augmentation des compétences des travailleurs culturels et des artistes impliqués dans le réseau des centres d'artistes et plus largement dans la communauté des arts visuels au Québec. Pour ce faire, le RCAAQ crée des contenus spécialement adaptés aux besoins de cette clientèle. Ce service de FPC contribue à consolider l'emploi dans le secteur des arts visuels et augmente les connaissances liées aux fonctions de travail des participants.

ISBN 978-2-923021-03-4  
© RCAAQ, 2008

**RCAAQ**  
REGROUPEMENT DES CENTRES  
D'ARTISTES AUTOGÉRÉS DU QUÉBEC

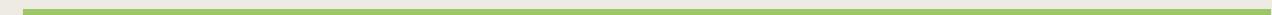




Un dictionnaire, par définition, est une somme d'éléments répertoriés pour en faciliter la consultation. Le *Dictionnaire des compétences des travailleurs culturels des centres d'artistes autogérés* n'échappe pas à cette définition. Il se veut la présentation des compétences, des fonctions et des activités reliées à l'organisation des centres d'artistes. Évidemment, un seul centre d'artistes ne couvre pas toutes les compétences listées ici et même si c'était le cas, toutes les fonctions et les activités énumérées dans cet ouvrage ne le concerneraient pas et c'est tant mieux ainsi !

Autrement dit, si vous travaillez dans un centre d'artistes et que vous vous apprêtez à lire le *Dictionnaire*, n'aspirez pas à embrasser tout son contenu !

Utilisez-le souvent comme vous utilisez un autre type de dictionnaire ; cherchez l'information, réfléchissez au résultat de votre recherche et refermez-le jusqu'à la prochaine consultation.





## MOT DU DIRECTEUR

---

En 2002, avec l'aide et l'expertise du Conseil québécois des ressources humaines en culture (CQRHC), le Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec réalisait et publiait son *Dictionnaire des compétences en gestion, production et diffusion des arts visuels*, conçu à l'intention des centres d'artistes autogérés. Nous étions à l'époque très fiers de cette tentative de colliger différents aspects des activités que nous n'avions pas touchés jusqu'alors : les relations de travail, les descriptions et répartitions d'emplois et de tâches, les outils d'évaluation; l'ouvrage comportait même des conseils pratiques sur la façon de rédiger une offre d'emploi. Nous croyions à l'époque que ce *dico* aurait une longue vie, aussi utile que remarquable. Or, il a suffi de quatre années pour qu'il atteigne ses limites; de nouvelles compétences ont surgi ou se sont imposées à l'avant-scène qui requièrent aujourd'hui une mise à jour. Annie Gauthier, directrice à la formation et au développement professionnel au RCAAQ, a vite saisi ce besoin de lui donner une seconde jeunesse, même si celui-ci n'avait pas eu le temps de prendre toutes ses rides! Comme pour le premier exercice, ce dernier a nécessité l'apport des membres, leur connaissance

des réalités quotidiennes des centres d'artistes et surtout, un examen attentif des nouvelles compétences maintenant nécessaires. Ils n'ont pas marchandé leur temps lors des quelques réunions de discussion en compagnie de la consultante Line Côté, aussi présente lors de la première version. Que toutes et tous soient ici remerciés de leur disponibilité et de l'enrichissement qu'ils ont apporté à une meilleure gestion des centres d'artistes autogérés du Québec.

Nous sommes donc heureux de vous présenter un ouvrage qu'Annie Gauthier a su transformer en un instrument d'usage simple sur le Net, atteignant ainsi l'objectif de le rendre encore plus facile d'utilisation que le premier tout en étant mieux adapté à des réalités qui n'avaient pas atteint en 2002 l'ampleur qu'elles ont maintenant prise.

Bonne lecture et surtout, utilisez-le.

Bastien Gilbert  
Directeur général  
RCAAQ



## MISE EN CONTEXTE

---

Avec le temps, les centres d'artistes autogérés se sont imposés comme un modèle organisationnel en soi. Bien sûr, de l'intérieur, on s'empresse de noter l'asymétrie qui règne dans le réseau. Par contre, de l'extérieur, il est évident que le modèle des centres d'artistes est unique tout en étant bien défini. Il existe peu de documents qui décrivent notre culture organisationnelle, pourtant des milliers d'artistes et autres travailleurs culturels y participent depuis plus de trente ans.

Une des principales forces des centres réside dans la qualité de l'accueil qu'ils réservent aux artistes, qui y trouvent un espace de recherche et de développement, et surtout un lieu d'échanges avec leurs pairs. Plus que la simple présentation ou production de leurs œuvres, l'expérience qu'ils font dans un centre d'artistes leur permet de créer des liens entre les idées, les personnes et les organisations. Chacune de leurs expérimentations enrichit la pratique de l'artiste individuel, mais aussi celle des artistes qui gravitent autour des centres et, plus largement, elle contribue à une communauté de pratiques. Les centres sont dynamisés par leur réseau, qui encourage un apprentissage coopératif, stimule l'innovation et permet l'avancement de la pratique en arts visuels. Bien que ce grand réseau recèle des pratiques artistiques et organisationnelles très diversifiées, les richesses communes des centres sont les valeurs qu'ils véhiculent : la gestion participative, l'ouverture aux débats d'idées, l'engagement soutenu, l'intérêt collectif, la confiance envers les personnes, la liberté et la convivialité.

Cette nouvelle édition du *Dictionnaire* prend en considération la culture organisationnelle des centres

d'artistes. Quelquefois, les activités essentielles d'une fonction sont détaillées au point qu'on pourrait l'utiliser comme un manuel. Pourtant, et ce, depuis le début de la révision du *Dictionnaire*, l'esprit qui a animé le groupe visait plutôt à dépeindre les grands ensembles dans lesquels chacun des artistes et travailleurs culturels pourrait y situer sa spécificité. Notre objectif est d'inspirer l'utilisateur de cet outil plutôt que de lui dicter une façon de faire.

### À propos du menu principal : le principe gigogne

La composition du *Dictionnaire* est résumée dans la page intitulée, Principe gigogne. Cette table des matières se veut un outil en soi. Grâce à la disposition de l'information, on peut, d'un coup d'œil, comprendre la hiérarchie des ensembles de tâches d'un centre d'artistes. Un premier ensemble comprend les suivants. Un grand bloc contenant les plus petits jusqu'au cœur des centres d'artistes, autant d'éléments interconnectés qu'il faut savoir placer dans l'ordre pour atteindre un certain équilibre, pour être en « bonne santé » organisationnelle.

Aux six champs de compétences énumérés dans la première édition du *Dictionnaire*, nous en avons ajouté huit autres. Dans certains cas, nous avons décliné des éléments qui avaient été effleurés dans l'édition 2002, dans d'autres, nous en avons créé de nouveaux afin de reconnaître les pratiques observées dans les centres. Surtout, nous avons travaillé à regrouper les compétences pour faciliter l'utilisation de l'ouvrage et créer une logique par rapport au fonctionnement des organisations. Voici les quatre groupes de compétences :

# MISE EN CONTEXTE — SUITE

---

## LES EXPERTISES

Dans ce groupement, on retrouve les activités essentielles des centres d'artistes, c'est-à-dire leur raison d'être : l'accueil en résidence, la diffusion, la création et la production, l'édition et la formation professionnelle ;

## LA SPÉCIFICITÉ

Ce 2<sup>e</sup> ensemble de compétences met en lumière la force des centres d'artistes, sa particularité, par rapport aux autres institutions du milieu des arts visuels, soit la recherche et le développement, et les compétences d'accueil, de conseil et de soutien des artistes et des membres ;

## LA STRUCTURE

Ce 3<sup>e</sup> onglet rassemble les compétences nécessaires pour soutenir le développement des expertises et de la spécificité des centres ; la gestion durable, les compétences d'administration, de communication, de promotion, de gestion des équipements et de recrutement des membres, et de services aux clientèles ;

## LA PLATEFORME

Cette dernière section constitue la base sur laquelle tout le reste se construit et avec laquelle on assure la pérennité de l'organisation c'est-à-dire qu'elle présente les fonctions reliées à la saine gouvernance des centres d'artistes.

Les informations ainsi remaniées en quatre cercles concentriques, du plus petit au plus grand, changent l'éclairage porté sur certains champs de compétences du *Dictionnaire*. Par exemple, dans la première édition, nous écrivions : « les compétences de [gestion des] ressources humaines sont le moteur des centres

d'artistes autogérés ». Il est évident que la gestion par les artistes et pour les artistes est une particularité de notre réseau qu'il faut souligner. Il est aussi indéniable que la qualité des personnes embauchées aux postes clés est crucial dans la gestion de l'organisation. Mais justement, la gestion des ressources humaines n'est-elle pas essentielle dans toutes les organisations, centre d'artistes autogérés ou pas ? Dans cette édition du *Dictionnaire*, nous choisissons plutôt d'éclairer deux aspects qui ne sont pas communs à tous les acteurs du milieu des arts visuels : l'accueil, le conseil et le soutien aux artistes dans nos centres, et l'espace et le temps dédiés à la recherche et au développement de la pratique des arts visuels. Notre fonctionnement est régi par des valeurs qui sont propres à notre réseau, ce qui nous pousse inévitablement à créer nous-mêmes nos modèles et nos pratiques.

Finalement, vous trouverez à la fin du *Dictionnaire* une section de ressources qui vous permettra de faire des liens utiles pour préparer vos activités de développement ainsi qu'un tableau des compétences comportementales qui aide à définir les savoir-être recherchés chez nos collaborateurs. Comme vous le constaterez, il n'y a pas de « guide d'utilisation » du *Dictionnaire*. Plutôt, nous avons préféré provoquer un plaisir d'autonomie chez le lecteur, c'est-à-dire une prise de contrôle de son propre développement organisationnel. Nous vous proposons donc des pistes de recherche que vous saurez choisir en fonction de vos besoins. Bonne consultation !

Annie Gauthier  
Coordonnatrice au développement professionnel  
RCAAQ



MENU PRINCIPAL

## PRINCIPE GIGOGNE

LES EXPERTISES

LA SPÉCIFICITÉ

LA STRUCTURE

LA PLATEFORME



## LES EXPERTISES

### 1.1 COMPÉTENCES D'ACCUEIL EN RÉSIDENCE

#### DÉFINITION :

capacité d'accueillir un artiste (auteur, commissaire, chercheurs, etc) au sein de son organisation dans le but d'offrir un espace-temps consacré au ressourcement et axé sur le processus (recherche et expérimentation) et/ou sur le résultat (exposition ou production).

1.1.1

#### ORIENTATION ET PLANIFICATION DES ACTIVITÉS DE RÉSIDENCE

ACTIVITÉS ESSENTIELLES	1	Élaborer une politique de résidence.
	2	Définir le type de résidence préconisé (de ressourcement, in situ, résidence-atelier, d'auteur, de promotion de la carrière professionnelle, etc.).
	3	Définir le nombre de projets à accueillir par année et leur fréquence selon la capacité du centre et de son mandat (des projets qui se chevauchent, accueil de plusieurs artistes à la fois, un artiste par plage horaire...).
	4	Établir le processus de sélection des résidents.
	5	Évaluer les coûts reliés à la résidence et déterminer lesquels seront assumés par le résident ou par le centre (faire une liste de prix des différents services s'il y a lieu).
	6	Rédiger et signer les ententes contractuelles.
	7	Évaluer la cohérence des projets par rapport à l'orientation artistique du centre.
	8	Accueillir l'artiste en lui présentant les lieux de résidence et les environs pour favoriser son autonomie et son confort.
	9	Fournir un environnement favorable à la création.

1.1.2

#### ACCUEIL EN RÉSIDENCE

ACTIVITÉS ESSENTIELLES	1	Fournir des équipements spécialisés en lien avec le type de résidence préconisé (par exemple, une résidence en photographie devrait comporter une chambre noire, etc.).
	2	Fournir des équipements de base qui facilitent le travail (un coffre à outils, un ordinateur connecté à internet, une ligne téléphonique, un caméscope, etc.).
	3	Mettre en place un contexte physique et financier nécessaire pour soutenir le projet de résidence.
	4	Développer le plan de réalisation de la résidence en collaboration avec l'artiste (qualité et nombre d'interventions, calendrier, budget, etc.).
	5	Favoriser des échanges entre l'artiste et des partenaires potentiels (autres artistes, employés, sous- contractants, ville...).

---

## LES EXPERTISES | 1.1 COMPÉTENCES D'ACCUEIL EN RÉSIDENCE — SUITE

1.1.3

### RÉALISATION DE LA RÉSIDENCE

- |                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| ACTIVITÉS ESSENTIELLES | 1 | Assurer un soutien à l'artiste en résidence (donner de l'information concernant la localité par exemple).  |
|                        | 2 | Agir à titre d'intermédiaire pour faciliter les contacts.  |
|                        | 3 | Assurer un rôle de médiation entre l'artiste et les différents intervenants approchés s'il y a lieu (par exemple dans le cas de l'installation d'une œuvre dans le domaine public ou d'une intervention ou manœuvre publique). |
|                        | 4 | Documenter les activités de résidence.   |
|                        | 5 | Organiser des rencontres avec des artistes locaux, commissaires et autres intervenants pertinents selon le type de résidence et le type de projet.   |

1.1.4

### COORDINATION DE LA FIN DE LA RÉSIDENCE

- |                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| ACTIVITÉS ESSENTIELLES | 1 | Faire un bilan de la résidence.  |
|                        | 2 | Examiner les suites possibles ou les retombées du projet de résidence. |
|                        | 3 | Présenter le travail final s'il y a lieu.                              |

## LES EXPERTISES

### 1.2 COMPÉTENCES DE DIFFUSION

#### DÉFINITION :

capacité de présenter et de faire rayonner les artistes et leurs œuvres auprès de la communauté et du public ciblé.

#### 1.2.1 STRATÉGIE DE DIFFUSION

- |                        |   |   |
|------------------------|---|---|
| ACTIVITÉS ESSENTIELLES | 1 | Établir une politique de diffusion du travail des artistes.   |
|                        | 2 | Déterminer le type et le nombre d'activités de diffusion (appels ouverts, programmation par commissaire, etc.). |
|                        | 3 | Définir les publics cibles des œuvres à diffuser et élaborer une politique d'accueil.                           |
|                        | 4 | Définir les résultats escomptés.  |
|                        | 5 | Choisir les lieux de diffusion en fonction des œuvres afin de rejoindre les auditoires cibles.                  |

#### 1.2.2 PLANIFICATION DE LA DIFFUSION

- |                        |   |   |
|------------------------|---|---|
| ACTIVITÉS ESSENTIELLES | 1 | Choisir les modes de diffusion selon les projets.   |
|                        | 2 | Élaborer un calendrier de diffusion des activités du centre d'artistes.   |
|                        | 3 | Évaluer les ressources nécessaires à la diffusion des activités (humaines, techniques et matérielles) en fonction du plan de diffusion.         |
|                        | 4 | Évaluer les coûts de diffusion (droits, cachets, redevances, dédouanage, location de bandes passantes, etc.) en fonction des projets planifiés. |
|                        | 5 | Rencontrer des collaborateurs potentiels.   |
|                        | 6 | Rechercher, analyser et cibler les différentes sources de financement pour diffuser les œuvres.   |
|                        | 7 | Rechercher des partenaires et/ou des commanditaires pour soutenir la diffusion des œuvres.  |
|                        | 8 | Préparer les demandes d'aide financière pour la diffusion des œuvres par le centre.   |
|                        | 9 | Faire le suivi des demandes.  |

#### 1.2.3 ORGANISATION DE LA DIFFUSION

- |                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| ACTIVITÉS ESSENTIELLES | 1 | Réévaluer l'envergure des projets de diffusion en fonction des budgets.  |
|                        | 2 | Organiser des événements ponctuels auxquels seront conviés les créateurs et les diffuseurs.                        |
|                        | 3 | Définir la logistique de chacun des événements planifiés et déterminer l'échéancier.                               |
|                        | 4 | Réévaluer les besoins en ce qui concerne les ressources humaines et matérielles.                                   |
|                        | 5 | Définir les responsabilités et les tâches selon les activités de diffusion.  |
|                        | 6 | Négocier et signer les ententes (artistes, diffuseurs, distributeurs, fournisseurs d'équipements, assureurs, etc.) |
|                        | 7 | Obtenir les permis requis selon le type et le lieu de diffusion.   |

## LES EXPERTISES | 1.2 COMPÉTENCES DE DIFFUSION — SUITE

### 1.2.4 PRÉSENTATION DES ŒUVRES

- |                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| ACTIVITÉS ESSENTIELLES | 1 | Effectuer la mise en espace en respectant les normes de sécurité et selon les directives du créateur et/ou du commissaire.   |
|                        | 2 | S'assurer de la disponibilité du matériel (outils promotionnels, catalogue, etc.), des équipements et de leur bon état de fonctionnement tout au long de la diffusion. |
|                        | 3 | Mettre à la disposition du créateur un soutien technique tout au long de la présentation de l'œuvre.   |

### 1.2.5 ACCUEIL DU PUBLIC

- |                        |   |   |
|------------------------|---|---|
| ACTIVITÉS ESSENTIELLES | 1 | Cultiver une attitude proactive.  |
|                        | 2 | Accueillir les groupes (scolaires ou autres).   |
|                        | 3 | Accueillir le public et les médias lors du vernissage.  |
|                        | 4 | Présenter l'œuvre (mettre en contexte, artistes, œuvres, programmes) au public et s'assurer de la disponibilité du matériel informatif. |
|                        | 5 | Structurer et concrétiser différents moyens pour mettre en valeur et favoriser l'appréciation et la compréhension de l'œuvre.           |

### 1.2.6 COORDINATION DE LA CIRCULATION DES ŒUVRES

- |                        |   |   |
|------------------------|---|---|
| ACTIVITÉS ESSENTIELLES | 1 | Élaborer un itinéraire de circulation des œuvres (événements retenus, calendrier, objectifs, territoires, marchés et publics visés, etc.) en respectant la stratégie et le plan de diffusion. |
|                        | 2 | Bâtir la logistique de l'exposition (transport, itinéraire, soutien sur place, hébergement, indemnité quotidienne).   |
|                        | 3 | Administrer le budget d'exposition (petite caisse, indemnité quotidienne, dépenses en devises étrangères lors d'un voyage à l'étranger, etc.).  |
|                        | 4 | Assurer le lien (coordination et résolution de problèmes) avec l'équipe du lieu d'accueil.  |

## LES EXPERTISES

### 1.3 COMPÉTENCES DE SOUTIEN À LA CRÉATION ET À LA PRODUCTION

#### DÉFINITION :

capacité de stimuler et de soutenir la création et la production des projets des artistes.

1.3.1

#### ORIENTATION ET PLANIFICATION DES ACTIVITÉS DE SOUTIEN DU CENTRE D'ARTISTES

- |                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| ACTIVITÉS ESSENTIELLES | 1 | Élaborer une politique de soutien à la création et à la production des projets des artistes.               |
|                        | 2 | Définir le type de soutien et le nombre de projets à accueillir selon la capacité du centre et son mandat. |
|                        | 3 | Rechercher, analyser et cibler les différentes sources de financement pour produire les œuvres.            |
|                        | 4 | Rechercher des partenaires et/ou des commanditaires pour soutenir la production des œuvres.                |
|                        | 5 | Préparer les demandes d'aide financière pour la production des œuvres par le centre d'artistes.            |
|                        | 6 | Faire le suivi des demandes.   |

1.3.2

#### SOUTIEN AUX ARTISTES

- |                        |   |   |
|------------------------|---|---|
| ACTIVITÉS ESSENTIELLES | 1 | Offrir de l'accompagnement ou des conseils lors de la réalisation du projet en respectant la mission et le mandat du centre d'artistes.     |
|                        | 2 | Diriger les artistes et les usagers vers d'autres centres d'artistes selon leurs besoins en encourageant la mise en commun du savoir-faire. |
|                        | 3 | Offrir un soutien technique.  |

1.3.3

#### ORGANISATION DE LA CRÉATION ET DE LA PRODUCTION

- |                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| ACTIVITÉS ESSENTIELLES | 1 | Réévaluer l'envergure des projets de diffusion en fonction des budgets.  |
|                        | 2 | Élaborer un échéancier des activités de création et de production.   |
|                        | 3 | Définir la logistique de chacune des activités planifiées à l'échéancier.  |
|                        | 4 | Réévaluer les besoins et s'assurer de la disponibilité des ressources humaines (technicien et autres supports techniques) et matérielles (ateliers, laboratoires, outil spécialisé, etc.). |
|                        | 5 | Négocier et signer les ententes.   |

## LES EXPERTISES

### 1.4 COMPÉTENCES D'ÉDITION

#### DÉFINITION :

capacité à favoriser la recherche, l'expérimentation et la production de publications (livre d'artistes, DVD, catalogues et autres) permettant l'avancement du discours et de la pratique artistique.

1.4.1

#### PLANIFICATION DE L'ÉDITION

ACTIVITÉS ESSENTIELLES	1	Établir la politique éditoriale en fonction du mandat du centre.
	2	Évaluer périodiquement la pertinence des activités d'édition par rapport à la mission du centre d'artistes, à son historique, à sa clientèle, à son public et à la communauté qu'il dessert.
	3	Rechercher le financement pour le fonctionnement de la maison d'édition ou l'aboutissement des projets d'édition.
	4	Rechercher des partenaires et/ou des commanditaires pour soutenir l'édition.
	5	Préparer les demandes d'aide financière pour l'édition par le centre d'artistes.
	6	Faire le suivi des demandes.

1.4.2

#### COORDINATION DE LA PRODUCTION

ACTIVITÉS ESSENTIELLES	1	Concevoir le projet en fonction du type de publication (catalogue d'exposition, livre d'artiste, répertoire, DVD, texte historique, bilan de programmation, anthologie, monographie).
	2	Identifier le coordinateur de la publication.
	3	Déterminer l'échéancier
	4	Définir le public cible.
	5	Définir le contenu textuel et visuel ainsi que la structure de l'ouvrage.
	6	Obtenir l'ISBN, le CIP et le code-barre.
	7	Choisir les collaborateurs (auteurs et artistes) et signer les contrats.
	8	Choisir le graphiste et identifier les autres fournisseurs (réviseurs, traducteur, correcteur, imprimeur selon les besoins).
	9	Collaborer à la création de la signature et de la grille graphique.
	10	Prévoir la mise sur pied d'un comité de lecture.
	11	Établir un budget de production et déterminer le prix de vente.
	12	Commander les textes et les illustrations et en faire le suivi selon l'échéancier.
	13	Effectuer la révision linguistique et graphique.
	14	Acquitter les droits d'auteur et de reproduction des images.
	15	Rédiger les légendes, biographies, liste des œuvres, liste d'expositions, etc.
	16	Déterminer le contenu des couvertures et de l'épine.
	17	Approuver la version préliminaire et par la suite, corriger les diverses maquettes.
	18	Acheminer le matériel chez l'imprimeur et faire le suivi d'impression avec le graphiste.
	19	Corriger les épreuves d'imprimerie et autoriser l'impression en collaboration avec le graphiste.

---

## LES EXPERTISES | 1.4 COMPÉTENCES D'ÉDITION — SUITE

1.4.3

### COORDINATION DE LA PROMOTION/ DIFFUSION

- |                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| ACTIVITÉS ESSENTIELLES | 1 | Planifier les activités promotionnelles et établir un budget en conséquence.                                       |
|                        | 2 | Définir et concevoir le matériel promotionnel.   |
|                        | 3 | Choisir un distributeur et l'aviser des nouveautés à venir.  |
|                        | 4 | Gérer les stocks (service de presse, exemplaires offerts gratuitement, dépôts légaux, part du distributeur, etc.). |
|                        | 5 | Assurer les relations de presse.   |
|                        | 6 | Prévoir et coordonner le lancement.  |
|                        | 7 | Étudier la possibilité de participer à d'autres événements ou salons.  |

1.4.4

### COORDINATION DE LA DISTRIBUTION

- |                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| ACTIVITÉS ESSENTIELLES | 1 | Négocier une entente avec un ou plusieurs distributeur(s).   |
|                        | 2 | S'assurer de l'inscription des titres dans les différentes bases de données (banque de titres de langue française – BTLF, etc.). |

## LES EXPERTISES

### 1.5 COMPÉTENCES DE FORMATION

Pour la formation professionnelle qui s'adresse aux employés des centres d'artistes, veuillez vous référer à la section 3.2, *Compétences d'administration*, au point 3.2.4, *Gestion du personnel*.

#### DÉFINITION :

capacité de planifier, de concevoir, d'organiser et/ou de dispenser des formations techniques en conformité avec la mission et le mandat du centre, et les besoins des membres et des autres usagers.

1.5.1

#### PLANIFICATION DE LA FORMATION

- |                        |    |  |
|------------------------|----|--|
| ACTIVITÉS ESSENTIELLES | 1  | Élaborer une vision prospective des besoins de formation en fonction des clientèles et du mandat du centre d'artistes. |
|                        | 2  | Déterminer les priorités de formation.   |
|                        | 3  | Élaborer un plan de formation en tenant compte des coûts, des ressources disponibles et des partenaires potentiels.    |
|                        | 4  | Prévoir la promotion et la circulation des formations disponibles.   |
|                        | 5  | Évaluer les ressources humaines et matérielles requises en s'inspirant d'un devis de formation.                        |
|                        | 6  | Évaluer les fonds nécessaires à la réalisation du plan de formation.   |
|                        | 7  | Déterminer et connaître les sources de financement possibles pour la formation (subventions, revenus autonomes, etc.). |
|                        | 8  | Déterminer la stratégie de financement.  |
|                        | 9  | Déterminer le coût de chacune des formations et établir le budget de formation.  |
|                        | 10 | Rédiger et faire le suivi des demandes de financement des activités planifiées.  |

1.5.2

#### RECRUTEMENT ET EMBAUCHE DES FORMATEURS

- |                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| ACTIVITÉS ESSENTIELLES | 1 | Dresser une liste des personnes ressources qui peuvent dispenser la formation. |
|                        | 2 | Sélectionner les formateurs.   |
|                        | 3 | Rédiger et signer les contrats avec les formateurs.                            |

1.5.3

#### DÉTERMINIATION DES CONTENUS DE FORMATION

- |                        |   |   |
|------------------------|---|---|
| ACTIVITÉS ESSENTIELLES | 1 | Déterminer les objectifs et le contenu général des formations.                                  |
|                        | 2 | Rédiger ou faire le suivi du plan de cours des formateurs en fonction des objectifs déterminés. |
|                        | 3 | Concevoir le contenu de la formation en fonction du plan de cours.                              |

1.5.4

#### RECRUTEMENT DES PARTICIPANTS

- |                        |   |   |
|------------------------|---|---|
| ACTIVITÉS ESSENTIELLES | 1 | Définir les critères d'admissibilité (catégorie, compétences, fonctions) des participants aux ateliers de formation et établir un mode de sélection des participants. |
|                        | 2 | Évaluer les compétences des participants en fonction du niveau d'expertise des ateliers.  |
|                        | 3 | Faire la promotion auprès des participants potentiels.  |

## LES EXPERTISES | 1.5 COMPÉTENCES DE FORMATION — SUITE

### 1.5.5 GESTION DES INSCRIPTIONS

- |                        |   |   |
|------------------------|---|---|
| ACTIVITÉS ESSENTIELLES | 1 | Établir un mode de facturation des frais de formation et en faire le suivi auprès des participants pour s'assurer du paiement des frais de formation. |
|                        | 2 | Procéder à l'inscription des participants.  |

### 1.5.6 ORGANISATION DE LA FORMATION

- |                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| ACTIVITÉS ESSENTIELLES | 1 | Gérer les horaires des activités de formation en fonction des disponibilités des formateurs et des participants.         |
|                        | 2 | Prévoir, réserver et aménager les lieux de formation.  |
|                        | 3 | Fournir la liste des participants aux formateurs.  |
|                        | 4 | Fournir les équipements (et le matériel pédagogique) nécessaires à la formation et s'assurer de leur bon fonctionnement. |

### 1.5.7 FORMATION DES PARTICIPANTS

- |                        |   |   |
|------------------------|---|---|
| ACTIVITÉS ESSENTIELLES | 1 | Dispenser les formations aux participants.                |
|                        | 2 | Offrir un soutien technique adéquat lors de la formation. |

### 1.5.8 ÉVALUATION DE LA FORMATION

- |                        |   |   |
|------------------------|---|---|
| ACTIVITÉS ESSENTIELLES | 1 | Concevoir et mettre en œuvre des mécanismes pour effectuer le suivi et l'évaluation des activités de formation. |
|                        | 2 | Vérifier l'atteinte des objectifs de la formation (acquisition de connaissances, apprentissage, etc.).          |
|                        | 3 | Compiler les données d'évaluation de la formation.  |
|                        | 4 | Évaluer de façon globale la formation (rapport du formateur, évaluation des participants).                      |

### 1.5.9 RÉDACTION DE RAPPORTS

- |                        |   |   |
|------------------------|---|---|
| ACTIVITÉS ESSENTIELLES | 1 | Recueillir et rassembler les informations statistiques sur la participation aux activités de formation.           |
|                        | 2 | Rédiger un rapport des activités de formation destinés aux bailleurs de fonds qui ont investi dans les activités. |
|                        | 3 | Rédiger le rapport d'évaluation des activités de formation.   |
|                        | 4 | Produire les rapports quantitatifs et qualitatifs sur la formation.   |

# LA SPÉCIFICITÉ

## 2.1 COMPÉTENCES DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

*La pratique (diffusion, production, accueil en résidence, etc.) dans les centres d'artistes se distingue par son excellence en recherche, sa collaboration avec les pairs et un leadership novateur dans le réseau québécois et canadiens des arts visuels.*

### DÉFINITION :

**capacité de soutenir la recherche et l'exploration permettant de développer la pratique artistique.**

2.1.1

### INSTITUER LA RECHERCHE ET L'EXPLORATION

ACTIVITÉS ESSENTIELLES	
1	Mettre en place le contexte physique (in situ ou virtuel) et/ou financier nécessaire pour soutenir le projet.
2	Être à l'affût des développements afin de suivre l'évolution technologique.
3	Créer le réseautage entre créateurs d'ici et d'ailleurs et y participer.
4	Examiner les liens potentiels entre les possibilités technologiques et les besoins éventuels des créateurs.
5	Explorer et créer des outils (systèmes, logiciels, supports, techniques de mise en espace, etc.) permettant d'actualiser ces liens.
6	Établir des contextes de création et d'expérimentation et inviter des artistes à y participer (commandes d'œuvres, projets maison, etc.).

2.1.2

### PRENDRE PART À L'INNOVATION DANS LES DOMAINES DU PROCESSUS CRÉATIF, DE LA PRÉSENTATION ET DE LA PRODUCTION DE L'ART VISUEL ACTUEL

ACTIVITÉS ESSENTIELLES	
1	Partager ses expériences avec ses pairs lors de rencontres de toutes sortes.
2	Publier des écrits afin de participer à l'avancement de la pratique.
3	Communiquer son savoir-faire aux universités et autres chercheurs de votre champs d'intérêts.
4	Donner des entrevues radiodiffusées ou télédiffusées afin d'augmenter la visibilité du centre.
5	Participer à des tables rondes et autres forums de discussion.
6	Participer à des initiatives conjointes (avoir le temps et l'argent pour saisir les opportunités qui se présentent dans le milieu).

2.1.3

### PAR SA PRATIQUE, ENRICHIR LE RÉSEAU DES CENTRES D'ARTISTES ET L'AIDER À PRENDRE DE L'EXPANSION

ACTIVITÉS ESSENTIELLES	
1	Participer à la résolution des problématiques nationales relatives au paiement des droits d'auteur, aux conditions de présentation et de production de l'art visuel actuel, à l'accueil d'artistes en résidence et au développement des pratiques artistiques, par exemple.
2	Participer aux rencontres provinciales et nationales sur les arts visuels et les pratiques connexes des arts médiatiques et des arts interdisciplinaires.
3	Tirer profit de ses relations à l'étranger et faire part de ses connaissances spécialisées en arts visuels.

## LA SPÉCIFICITÉ | 2.2

### COMPÉTENCES D'ACCUEIL, DE CONSEIL ET DE SOUTIEN AUX ARTISTES ET AUX MEMBRES

## LA SPÉCIFICITÉ

### 2.2 COMPÉTENCES D'ACCUEIL, DE CONSEIL ET DE SOUTIEN AUX ARTISTES ET AUX MEMBRES

Dans certains centres d'artistes, on spécifierait qu'il s'agit ici des membres dits « actifs » et non des autres catégories de membres comme les abonnés ou les honoraires par exemple.

#### DÉFINITION :

capacité de soutenir et de stimuler les artistes et les membres en favorisant une structure axée sur des valeurs d'inclusion et de convivialité telles l'engagement, l'échange, l'inventivité et la confiance mutuelle.

2.2.1

#### S'INVESTIR PAR UN ENGAGEMENT CONCRET DANS LES EXPÉRIENCES, LES BESOINS ET LA VISION DES ARTISTES ET DES MEMBRES

- |                        |   |   |
|------------------------|---|---|
| ACTIVITÉS ESSENTIELLES | 1 | Offrir des possibilités et des occasions d'innover aux artistes.  |
|                        | 2 | Soutenir les artistes qui cultivent la recherche pour qu'elle inspire leurs pratiques artistiques.  |
|                        | 3 | Être ouvert aux débats d'idées.   |
|                        | 4 | Participer activement à l'expérience de l'artiste, ou à celle d'autres collaborateurs en visite.  |
|                        | 5 | Appuyer et soutenir les artistes et les organismes qui proposent de nouveaux modèles de création et de diffusion d'œuvres inédites ayant une approche critique. |

2.2.2

#### VALORISER ET ENCOURAGER LES ÉCHANGES ET LA MISE EN COMMUN DE COMPÉTENCES ET HABILETÉS

- |                        |   |   |
|------------------------|---|---|
| ACTIVITÉS ESSENTIELLES | 1 | Augmenter le professionnalisme par l'organisation de rencontres avantageuses pour les artistes et les membres.  |
|                        | 2 | Encourager le réseautage entre créateurs d'ici et d'ailleurs et y participer : rencontre des membres, visites d'ateliers, souper en commun et autres échanges conviviaux.     |
|                        | 3 | Prévoir un suivi de la diffusion, production, création s'il y a lieu.   |
|                        | 4 | Organiser des activités satellites lors du séjour de l'artiste par exemple; présentation dans d'autres organismes, conférence dans les universités, entrevue avec les médias. |
|                        | 5 | Travailler dans l'intérêt de la collectivité (des artistes, des centres, du milieu des arts visuels en général, etc.).  |

2.2.3

#### FAVORISER LES OCCASIONS DE RÉSEAUTAGE

- |                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| ACTIVITÉS ESSENTIELLES | 1 | Saisir les occasions et être créatifs.   |
|                        | 2 | Visiter les autres événements en arts et voyager pour élargir ses connaissances, créer de nouveaux liens et ouvrir de nouvelles possibilités aux artistes. |

# LA STRUCTURE

## 3.1 COMPÉTENCES DE GESTION DURABLE

DÉFINITION :  
capacité de mener les ambitions artistiques et administratives d'un organisme en planifiant, dirigeant et gérant son fonctionnement à long terme.

### 3.1.1 PLANIFICATION DES ACTIVITÉS DU CENTRE

- |                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| ACTIVITÉS ESSENTIELLES | 1 | Choisir les activités à réaliser.  |
|                        | 2 | Évaluer les ressources nécessaires à la réalisation des activités artistiques et au fonctionnement du centre d'artistes. |
|                        | 3 | Établir un budget préliminaire.  |
|                        | 4 | Élaborer le calendrier des activités.  |

### 3.1.2 ÉLABORATION ET MISE À JOUR DES POLITIQUES DE FONCTIONNEMENT

- |                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| ACTIVITÉS ESSENTIELLES | 1 | Définir et/ou revoir les politiques régissant le fonctionnement interne du centre (location, approvisionnement, etc.). |
|                        | 2 | Communiquer les politiques à toutes les personnes concernées.  |

### 3.1.3 ÉLABORATION ET MISE À JOUR DE LA STRATÉGIE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

- |                        |   |   |
|------------------------|---|---|
| ACTIVITÉS ESSENTIELLES | 1 | Élaborer la politique de gestion des ressources humaines.   |
|                        | 2 | Évaluer les besoins en ce qui concerne les ressources humaines, en fonction des projets du centre.          |
|                        | 3 | Élaborer une structure organisationnelle répondant aux besoins du centre en fonction des activités prévues. |
|                        | 4 | Structurer les postes en fonction des besoins et des ressources disponibles.                                |
|                        | 5 | Mettre en place un mécanisme d'évaluation de la qualité de la gestion des ressources humaines du centre.    |
|                        | 6 | Élaborer un plan d'action pour maintenir et améliorer la gestion des ressources humaines du centre.         |

### 3.1.4 RECHERCHE DE FINANCEMENT PUBLIC ET PRIVÉ

- |                        |   |   |
|------------------------|---|---|
| ACTIVITÉS ESSENTIELLES | 1 | Évaluer les ressources financières nécessaires au fonctionnement du centre.   |
|                        | 2 | Déterminer les sources de financement publiques et privées.   |
|                        | 3 | Élaborer les stratégies de financement privé et des campagnes de collecte de fonds et planifier leur mise en œuvre. |

## LA STRUCTURE | 3.1 COMPÉTENCES DE GESTION DURABLE — SUITE

3.1.5

### ORGANISATION DU TRAVAIL

ACTIVITÉS ESSENTIELLES	1	Communiquer au personnel les objectifs du centre d'artistes.
	2	Planifier et organiser le travail du personnel salarié et bénévole en fonction des priorités.
	3	Concevoir des pratiques de gestion favorisant la mise en place de conditions de travail axées sur la responsabilisation et le bien-être des personnes (outils, environnement de travail et horaires de travail flexibles).
	4	Organiser et animer le travail d'équipe et en assurer le suivi.

3.1.6

### ORGANISATION DE LA VIE ASSOCIATIVE DU CENTRE D'ARTISTES (AGA, CA, ETC.)

ACTIVITÉS ESSENTIELLES	1	Convoquer le CA et préparer les documents pertinents.
	2	Planifier et organiser les assemblées annuelles et spéciales, et en assurer le suivi.
	3	Prévoir et organiser des événements ponctuels destinés aux membres et au personnel salarié et bénévole.

3.1.7

### ÉTABLISSEMENT D'ALLIANCES STRATÉGIQUES

ACTIVITÉS ESSENTIELLES	1	Définir les objectifs du partenariat nécessaire à la réalisation du mandat du centre d'artistes.
	2	Déterminer les partenaires culturels, institutionnels et commerciaux utiles à la réalisation du mandat du centre.
	3	Former et maintenir un réseau d'alliances stratégiques nécessaires aux projets du centre d'artistes.
	4	Participer à la vie associative des organismes jugés utiles à la réalisation des mandats du centre d'artistes.
	5	Promouvoir et structurer de multiples réseaux d'alliances nationaux et internationaux en vue de mettre en place une stratégie de soutien et de partage.

# LA STRUCTURE

## 3.2 COMPÉTENCES D'ADMINISTRATION

### DÉFINITION :

capacité de gérer, de contrôler et d'organiser les ressources humaines, financières et matérielles de l'organisation.

3.2.1

### CONTRÔLE FINANCIER

ACTIVITÉS ESSENTIELLES	1	Élaborer, contrôler et réviser les budgets d'opération et les inscrire dans un budget global.
	2	Produire un rapport périodique des liquidités.
	3	Effectuer des analyses budgétaires et produire les rapports d'analyse financière nécessaires à la gestion du centre d'artistes.
	4	Veiller à la production des rapports comptables et produire les rapports d'activités.

3.2.2

### COMPTABILITÉ

ACTIVITÉS ESSENTIELLES	1	Effectuer les opérations comptables et financières quotidiennes du centre d'artistes.
	2	Gérer les taxes.
	3	Veiller à la préparation des rapports financiers destinés aux gouvernements.
	4	Approuver les rapports comptables sur les coûts de la formation.
	5	Préparer les états financiers annuels avec le comptable agréé et les soumettre au CA.
	6	Préparer le rapport d'organisme de bienfaisance et émettre les reçus.
	7	S'assurer de l'application de la bonne gouvernance comptable (conformité aux règles).
	8	Connaître et respecter tous les aspects légaux liés à la gestion administrative d'un organisme : assurances, sécurité, équipements et autres.
	9	Gérer les comptes payables et recevables.
	10	Faire la facturation.

3.2.3

### DEMANDES DE FINANCEMENT ET SUIVI

ACTIVITÉS ESSENTIELLES	1	Élaborer un argumentaire financier pour soutenir la demande de financement.
	2	Préparer les données financières et établir des projections budgétaires.
	3	Préparer les demandes d'aide financière requises pour la réalisation des activités du centre.
	4	Faire le suivi des demandes et préparer les rapports financiers destinés aux bailleurs de fonds.
	5	Effectuer le rapport annuel des activités du centre à l'intention des bailleurs de fonds.

---

## LA STRUCTURE | 3.2 COMPÉTENCES D'ADMINISTRATION — SUITE

3.2.4

### GESTION DU PERSONNEL (artistes, personnel administratif et technique)

ACTIVITÉS ESSENTIELLES	1	Élaborer une politique d'accueil et d'intégration du personnel et des bénévoles.
	2	Élaborer des descriptions de tâches.
	3	Effectuer le partage des responsabilités entre les ressources humaines disponibles.
	4	Élaborer la politique salariale et déterminer les échelles salariales concernant les divers postes.
	5	Implanter et maintenir un programme d'avantages sociaux.
	6	Gérer la paie des employés.
	7	Déterminer le contenu et la durée des contrats de travail.
	8	Rédiger les contrats d'embauche du personnel régulier et occasionnel en fonction de la politique de conditions de travail du centre.
	9	Appliquer les législations en matière d'emploi : CSST, normes du travail, etc.
	10	Préparer et publier les avis d'offres d'emploi.
	11	Procéder au recrutement et à la sélection du personnel.
	12	Assurer l'intégration des nouveaux employés et leur expliquer les mandats et la culture du centre (code d'éthique, fonctionnement au quotidien, protocole de relation avec les usagers et autres, etc.).
	13	Superviser le travail du personnel.
	14	Évaluer les besoins de formation et de perfectionnement du personnel.
	15	Planifier et organiser la formation du personnel.
	16	Évaluer le personnel et corriger les problèmes de rendement.
	17	Gérer les conflits de travail.
	18	Gérer le roulement et les fluctuations de personnel.
	19	Offrir un milieu de travail sécuritaire et sain.
	20	Licencier les employés s'il y a lieu.

## LA STRUCTURE | 3.2 COMPÉTENCES D'ADMINISTRATION — SUITE

3.2.5

### RECRUTEMENT ET EMBAUCHE DE PIGISTES

ACTIVITÉS ESSENTIELLES	1	Évaluer les besoins de ressources humaines pour la réalisation des activités ponctuelles du centre.
	2	Constituer une banque de pigistes selon le type d'expertise requise pour compléter l'équipe de travail interne et la maintenir.
	3	Définir les critères de sélection selon le type de services requis.
	4	Élaborer des devis de production pour faire des appels d'offres.
	5	Évaluer les offres de service reçues et sélectionner les pigistes.
	6	Négocier et signer des ententes contractuelles selon les mandats à accorder aux pigistes embauchés.
	7	Rédiger les contrats d'embauche du personnel pigiste en fonction de la politique de conditions de travail du centre.
	8	Encadrer le travail des pigistes.
	9	Évaluer la qualité du travail des pigistes.
	10	Résilier un contrat de travail.

3.2.6

### VERSEMENT DES CACHETS ET AUTRES DROITS

ACTIVITÉS ESSENTIELLES	1	Appliquer les ententes en vigueur dans le milieu et avec les associations nationales.
	2	Convenir de barèmes de versement de cachets et de droits d'auteur aux artistes et les appliquer dans les documents pertinents (contrat d'exposition, contrat d'auteur, etc.).
	3	Déterminer le contenu des contrats d'auteur.
	4	Rédiger des ententes contractuelles avec les artistes, auteurs et conférenciers.
	5	Verser les cachets et/ou droits aux artistes et autres collaborateurs.

3.2.7

### GESTION DES RESSOURCES MATÉRIELLES ET IMMOBILIÈRES (immobilier, archives, collections, inventaires, système d'information)

ACTIVITÉS ESSENTIELLES	1	Élaborer une politique d'approvisionnement.
	2	Repérer et choisir les fournisseurs.
	3	Négocier avec les fournisseurs de matériaux et d'équipement.
	4	Contrôler les inventaires.
	5	Prévoir un budget et renouveler le matériel et l'équipement.
	6	Entretenir les bâtiments et les équipements.
	7	Élaborer une planification pluriannuelle afin d'assurer le maintien des équipements et des acquisitions immobilières.

---

## LA STRUCTURE | 3.2 COMPÉTENCES D'ADMINISTRATION — SUITE

### 3.2.8 DOCUMENTATION ET ARCHIVAGE

- |                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| ACTIVITÉS ESSENTIELLES | 1 | Planifier la gestion des archives du centre d'artistes.  |
|                        | 2 | Documenter les activités (expositions et autres).  |
|                        | 3 | Élaborer une méthode de classification des documents en respectant les principes d'archivage reconnus. |
|                        | 4 | Mettre en place une base de données et en assurer la mise à jour régulière.                            |
|                        | 5 | Compiler, classer et ordonner les documents d'archives.  |

### 3.2.9 CONSERVATION DES PRODUCTIONS

- |                        |   |   |
|------------------------|---|---|
| ACTIVITÉS ESSENTIELLES | 1 | Élaborer une politique de conservation des productions.   |
|                        | 2 | Préparer les œuvres pour la conservation (nettoyage, tirage de copies, etc.).   |
|                        | 3 | Assurer les conditions d'entreposage selon les bonnes pratiques de conservation (estampe, photographie, vidéo, etc.). |

### 3.2.10 SECRÉTARIAT

- |                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| ACTIVITÉS ESSENTIELLES | 1 | Assurer les activités de bureau (traitement de texte, rapports, réception, boutique virtuelle, commerce électronique, etc.). |
|                        | 2 | Offrir un support administratif (procès-verbaux, contrats, offres de services, équipements et fournitures de bureau, etc.).  |
|                        | 3 | Traiter la correspondance externe (lettres, télécommunications).   |
|                        | 4 | Coordonner la circulation de l'information entre les équipes.  |
|                        | 5 | Commander les équipements et fournitures de bureau.  |

# LA STRUCTURE

## 3.3 COMPÉTENCES DE COMMUNICATION

### DÉFINITION :

capacité de créer, de planifier, d'organiser, et de produire les outils de communication requis pour l'atteinte des objectifs prévus dans le plan d'action du centre d'artistes.

3.3.1

### PLANIFICATION DES COMMUNICATIONS

#### ACTIVITÉS ESSENTIELLES

- 1 Déterminer les publics cibles et les résultats escomptés pour chaque élément du plan de communication.
- 2 Élaborer un plan de communication en fonction des besoins du centre d'artistes et identifier les ressources disponibles.
- 3 Définir le contenu et l'approche pour chacun des éléments du plan de communication.
- 4 Définir le(s) concept(s) de chaque activité de communication.
- 5 Déterminer le média et le support à utiliser (électronique, imprimé) pour chaque élément du plan de communication et évaluer les ressources nécessaires.
- 6 Dresser un budget.

3.3.2

### MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE COMMUNICATION

#### ACTIVITÉS ESSENTIELLES

- 1 Choisir les activités de communication à entreprendre en fonction du plan stratégique.
- 2 Évaluer les besoins en ressources internes et externes requises.
- 3 Dresser le budget requis pour la réalisation de chacune des activités de communication.
- 4 Rechercher des partenaires et/ou des commanditaires pour soutenir les activités de promotion.
- 5 Établir le calendrier de production des outils de communication.

3.3.3

### DÉVELOPPEMENT DES CONTENUS DES COMMUNICATIONS

#### ACTIVITÉS ESSENTIELLES

- 1 Définir la langue et le contenu des communications selon le concept, le média et le support (site Web, bulletin, imprimé, etc.).
- 2 Recueillir et/ou rédiger les textes.
- 3 Traduire les textes.
- 4 Faire la révision linguistique.
- 5 Sélectionner et/ou créer les éléments visuels et sonores.
- 6 S'assurer que les droits d'auteurs sont payés.
- 7 Élaborer le design et l'arborescence du site Web.
- 8 Vérifier la conformité de l'ensemble du travail.

## LA STRUCTURE | 3.3 COMPÉTENCES DE COMMUNICATION — SUITE

3.3.4

### PRODUCTION DES OUTILS DE COMMUNICATION

- |                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| ACTIVITÉS ESSENTIELLES | 1 | Déterminer et sélectionner les ressources humaines ou les fournisseurs nécessaires à la production des outils de communication en fonction des besoins, des coûts et des services offerts. |
|                        | 2 | Négocier et signer des ententes contractuelles avec chaque fournisseur.  |
|                        | 3 | Élaborer les contenus selon les supports utilisés et les spécifications de chacun.   |
|                        | 4 | Produire tous les documents décrivant le centre et ses activités (logos, affiches, messages d'accueil, programmes, annonces, communiqués, dépliants, photographies, etc.).                 |
|                        | 5 | Entretenir et référencer le site Internet.   |
|                        | 6 | Produire un bulletin selon le format choisi.   |

3.3.5

### DIFFUSION DES OUTILS DE COMMUNICATION AUPRÈS DES USAGERS ET PUBLICS CIBLES

- |                        |   |   |
|------------------------|---|---|
| ACTIVITÉS ESSENTIELLES | 1 | Décider de la fréquence des communications et établir le calendrier de diffusion pour chaque type de communication. |
|                        | 2 | Constituer une liste des abonnés et des publics cibles, et la maintenir à jour.                                     |
|                        | 3 | Élaborer une stratégie de distribution des imprimés.  |
|                        | 4 | Distribuer les imprimés aux différents points de chute ou les poster.   |
|                        | 5 | Mettre en ligne le site Web et en effectuer la mise à jour à intervalles réguliers.                                 |
|                        | 6 | Mettre en ligne un bulletin et l'envoyer aux abonnés.   |

3.3.6

### SUIVI DES COMMUNICATIONS

- |                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| ACTIVITÉS ESSENTIELLES | 1 | Effectuer les suivis appropriés à chaque type de communication.  |
|                        | 2 | Évaluer l'efficacité de chacune des actions de communication en fonction des objectifs prévus et des cibles à atteindre. |
|                        | 3 | Évaluer la fréquentation du site Web pour connaître son efficacité à titre d'outil de communication.                     |
|                        | 4 | Analyser les cas d'insuccès et apporter des correctifs.  |

## LA STRUCTURE

### 3.4 COMPÉTENCES DE PROMOTION

La « promotion » se fait pour le centre en tant qu'organisation, les artistes qu'il présente et/ou représente, les événements qu'il instigue et les activités qu'il propose.

#### DÉFINITION :

capacité de trouver des moyens d'accroître la visibilité du centre et de ses activités, et/ou le rayonnement des artistes et de leurs œuvres auprès des différents publics cibles.

3.4.1

#### PLANIFICATION DE LA PROMOTION

- | ACTIVITÉS ESSENTIELLES |  |
|------------------------|--|
| 1                      | Définir les publics cibles et les résultats escomptés pour chaque activité de promotion.   |
| 2                      | Établir un plan de promotion en fonction des besoins du centre.  |
| 3                      | Élaborer une stratégie de promotion du centre d'artistes, des activités et des artistes représentés par le centre, et des œuvres en diffusion ou en distribution (tournée, Web, etc.). |
| 4                      | Définir les contextes, les lieux et le calendrier de diffusion des outils promotionnels en fonction du plan de promotion.  |
| 5                      | Déterminer les outils promotionnels (placement publicitaire, médias, agents de presse ou autres) selon les publics visés et le type d'activités.                                       |
| 6                      | Définir les concepts pour chacune des activités de promotion.  |
| 7                      | Évaluer les besoins en matériel de promotion.  |
| 8                      | Évaluer les besoins en ressources humaines.  |
| 9                      | Dresser une liste détaillée des coûts.   |
| 10                     | Rechercher, analyser et cibler les différentes sources de financement.   |
| 11                     | Rechercher des partenaires et/ou des commanditaires pour soutenir les activités de promotion.  |
| 12                     | Préparer les demandes d'aide financière.   |
| 13                     | Faire le suivi des demandes.   |

3.4.2

#### ÉLABORATION DES OUTILS PROMOTIONNELS

- | ACTIVITÉS ESSENTIELLES |  |
|------------------------|--|
| 1                      | Décider du contenu et du concept à employer en fonction des différents outils promotionnels.   |
| 2                      | Sélectionner et rassembler les éléments (extraits vidéo, audio, graphiques, textes, etc.) nécessaires à la réalisation de la promotion.  |
| 3                      | S'assurer que les droits d'auteurs sont payés.   |
| 4                      | Concevoir, rédiger et traduire les textes des documents promotionnels.   |
| 5                      | Préparer ou faire préparer un résumé dans d'autres langues (selon le(s) marché(s) ciblé(s)).   |
| 6                      | Établir un dossier de présentation des artistes, des œuvres et des activités à promouvoir.   |
| 7                      | Monter le dossier du créateur (biographie, liste des œuvres, dossier de presse, etc.) de concert avec ce dernier.  |
| 8                      | Déterminer les outils de conditionnement ou de « packaging » nécessaires pour la mise en marché des œuvres (jaquette de cassette vidéo, DVD, CD-ROM, catalogue, guide d'accompagnement, etc.). |
| 9                      | Faire la révision linguistique et graphique des outils promotionnels.  |

## LA STRUCTURE | 3.4 COMPÉTENCES DE PROMOTION — SUITE

### 3.4.3 PRODUCTION DES OUTILS PROMOTIONNELS

- |                        |   |   |
|------------------------|---|---|
| ACTIVITÉS ESSENTIELLES | 1 | Établir le calendrier de production des outils promotionnels.   |
|                        | 2 | Déterminer et sélectionner les ressources humaines ou les fournisseurs nécessaires à la production des outils promotionnels en fonction des besoins, des coûts et des services offerts. |
|                        | 3 | Négocier et signer des ententes contractuelles avec chaque fournisseur.   |
|                        | 4 | Coordonner et faire le suivi de la réalisation et de la production des outils promotionnels (affiches, dépliants, catalogues, CD, DVD, placement médias, etc.).                         |
|                        | 5 | Préparer, en fonction des résultats désirés et du budget, une trousse d'outils de communication (communiqués, biographies, extraits, etc.).   |
|                        | 6 | Préparer les envois promotionnels (imprimés ou électroniques) accompagnés d'information pertinente sur les activités de diffusion, les œuvres présentées et les artistes.               |
|                        | 7 | Préparer et maintenir à jour la documentation nécessaire à la promotion du centre et de ses activités : communiqués, dossiers de presse, etc.).   |

### 3.4.4 DIFFUSION DES OUTILS DE PROMOTION

- |                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| ACTIVITÉS ESSENTIELLES | 1 | Mettre en œuvre le plan de promotion et de mise en marché global.                            |
|                        | 2 | Déterminer les points de chute des outils promotionnels.                                     |
|                        | 3 | Distribuer les outils promotionnels aux différents points de chute et lors de nos activités. |

### 3.4.5 PRODUITS DÉRIVÉS

- |                        |   |   |
|------------------------|---|---|
| ACTIVITÉS ESSENTIELLES | 1 | Évaluer la pertinence de fabriquer des produits dérivés en fonction du plan de mise en marché, du rayonnement de l'œuvre et des ressources disponibles. |
|                        | 2 | Décider quels produits dérivés utiliser.  |
|                        | 3 | Établir le coût de production, le prix de vente des produits dérivés choisis et déterminer les points de distribution.                                  |
|                        | 4 | Rassembler le matériel pour la production des produits dérivés.   |
|                        | 5 | Embaucher les ressources humaines nécessaires à la production ou recruter un fournisseur interne.   |
|                        | 6 | Faire le lancement et la promotion des produits dérivés.  |
|                        | 7 | Coordonner la production et la distribution des produits dérivés et en faire le suivi.  |

---

## LA STRUCTURE | 3.4 COMPÉTENCES DE PROMOTION — SUITE

3.4.6

### RELATIONS DE PRESSE

ACTIVITÉS ESSENTIELLES	1	Planifier une stratégie de relations de presse pour les vernissages, les lancements ou les autres événements.
	2	Déterminer et garder à jour les différents réseaux de presse (médias électroniques, presse écrite, cybermédias) susceptibles d'assurer la promotion des activités du centre et des œuvres.
	3	Élaborer un plan de relations de presse.
	4	Déterminer les besoins en fonction des ressources externes pour réaliser le plan de relations de presse.
	5	Envoyer aux médias la trousse d'outils de communication.
	6	Inviter les médias.
	7	Solliciter et promouvoir la critique et les entrevue.
	8	Organiser des conférences ou des visionnements de presse.
	9	Coordonner les entrevues.
	10	Faire le suivi auprès des contacts médias.
	11	Rédiger un rapport médias comprenant un dossier de presse.

3.4.7

### CAMPAGNE DE PROMOTION

ACTIVITÉS ESSENTIELLES	1	Choisir les médias en fonction du dossier à diffuser, de l'échéancier, du type d'événement et des résultats souhaités.
	2	Rechercher des partenaires médias et des commanditaires à associer à la campagne afin d'accroître la visibilité du centre, des artistes et des œuvres présentées et de rejoindre le public cible.
	3	Mettre en place les activités promotionnelles en fonction du public cible et des moyens financiers disponibles.
	4	Évaluer les résultats de la campagne.

---

## LA STRUCTURE | 3.4 COMPÉTENCES DE PROMOTION — SUITE

3.4.8

### DÉVELOPPEMENT DES PUBLICS

ACTIVITÉS ESSENTIELLES	
	1 Évaluer la pertinence d'organiser des activités de sensibilisation des différents publics.
	2 Déterminer les stratégies d'augmentation de l'auditoire selon les marchés et les publics cibles.
	3 Élaborer un plan de communication pour promouvoir les activités visant à augmenter et/ou diversifier les publics.
	4 Constituer et mettre à jour une liste de contacts.
	5 Créer des contacts auprès des marchés et des publics visés (maisons d'enseignement, musées, etc.).
	6 Maintenir des relations avec les divers organismes du milieu.
	7 Créer des programmes d'initiation à l'art et concevoir du matériel à cet effet.
	8 Concevoir et organiser des actions et des événements spéciaux pour rehausser la visibilité et la connaissance de l'art visuel.
	9 Organiser des événements auprès du grand public pour le familiariser avec l'art actuel.
10	Rédiger des rapports sur les activités visant à augmenter et/ou diversifier le public incluant, si possible, des statistiques sur l'assistance.



## LA STRUCTURE

### 3.5 COMPÉTENCES DE RECRUTEMENT DE MEMBRES ET DE SERVICES AUX CLIENTÈLES

Le terme « clientèle » comprend tous les usagers du centre qui ne sont pas des membres : les utilisateurs d'ateliers spécialisés ou laboratoire de travail, les locataires d'espace, les autres organisations ou centres d'artistes intéressés à vos services, etc.

#### DÉFINITION :

capacité à susciter l'adhésion et le renouvellement des membres et à entretenir des relations synergiques avec toutes les clientèles cibles.

3.5.1

#### RECRUTEMENT

ACTIVITÉS ESSENTIELLES	1	Identifier les membres potentiels.
	2	Concevoir une stratégie de recrutement de nouveaux membres.
	3	Définir les critères d'admissibilité et les documents à soumettre par les membres potentiels (CV, portfolio).
	4	Rédiger des formulaires d'adhésion.
	5	Diffuser les outils de recrutement (imprimés ou électroniques) afin de faire connaître et de promouvoir le centre auprès des clientèles potentielles).
	6	Expliquer aux membres potentiels les catégories/priviléges des différents modes d'adhésion.
	7	Recueillir et traiter les demandes d'adhésion.

3.5.2

#### ACCUEIL ET LIAISON ENTRE LES MEMBRES ET LE CENTRE D'ARTISTES

ACTIVITÉS ESSENTIELLES	1	Accueillir les membres.
	2	Communiquer aux membres l'information sur l'ensemble des activités du centre d'artistes (formation, diffusion, etc.).
	3	Faire parvenir de l'information sur les activités, équipements, événements, programmes de production et coproduction, formation aux membres.
	4	Recueillir les demandes, commentaires ou plaintes des membres.
	5	Acheminer le bulletin aux membres.
	6	Diriger les membres vers les personnes responsables des différents services offerts par le centre d'artistes.

3.5.3

#### ÉTABLISSEMENT DES PRIVILÈGES AUX MEMBRES

ACTIVITÉS ESSENTIELLES	1	Élaborer une politique d'accès aux ressources du centre d'artistes.
	2	Déterminer les catégories de membres et des autres clientèles en fonction de la mission et des mandats du centre d'artistes, et établir la structure de membership et de tarification.
	3	Créer des partenariats de services avec des tiers afin d'améliorer les priviléges offerts aux membres.

#### LA STRUCTURE | 3.5

#### COMPÉTENCES DE RECRUTEMENT DE MEMBRES ET DE SERVICES AUX CLIENTÈLES — SUITE

3.5.4 RENOUVELLEMENT D'ADHÉSION

3.5.5 GESTION DE LA BASE DE DONNÉES DES USAGERS

---

## **LA STRUCTURE | 3.5 — SUITE**

### **COMPÉTENCES DE RECRUTEMENT DE MEMBRES ET DE SERVICES AUX CLIENTÈLES**

3.5.4

#### **RENOUVELLEMENT D'ADHÉSION**

- |                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| ACTIVITÉS ESSENTIELLES | 1 | Préparer et envoyer les avis de renouvellement d'adhésion.   |
|                        | 2 | Traiter les demandes de renouvellement.  |
|                        | 3 | Envoyer des cartes aux membres ainsi que les informations sur les priviléges et leur mode d'utilisation. |

3.5.5

#### **GESTION DE LA BASE DE DONNÉES DES USAGERS**

- |                        |   |   |
|------------------------|---|---|
| ACTIVITÉS ESSENTIELLES | 1 | Définir le type d'information à recueillir sur les membres et autres clientèles.  |
|                        | 2 | Monter une base de données des membres et autres usagers selon les besoins du centre et la mettre à jour régulièrement.           |
|                        | 3 | Produire des listes/rapports selon les besoins du centre sous forme de statistiques sur l'ensemble des membres et autres usagers. |

## LA STRUCTURE

### 3.6 COMPÉTENCES DE GESTION DES LOCAUX ET DES ÉQUIPEMENTS DE PRODUCTION ET DE DIFFUSION

Le terme « équipement » comprend les équipements informatiques, les équipements spécialisés (outillage pour l'atelier, laboratoire de production vidéo, chambre noire...) ainsi que les installations liées à la diffusion (système d'éclairage par exemple).

#### DÉFINITION :

capacité d'acquérir, de rendre accessibles et d'entretenir les équipements nécessaires à l'accomplissement de la mission et des mandats du centre d'artistes.

3.6.1

#### ACQUISITION DES ÉQUIPEMENTS

ACTIVITÉS ESSENTIELLES	1	Élaborer une politique d'approvisionnement.
	2	Prévoir et anticiper l'évolution de la technologie et le renouvellement de l'équipement.
	3	Faire l'inventaire des équipements du centre d'artistes.
	4	Évaluer les besoins en fonction de la mission et des mandats du centre d'artistes ainsi que des besoins des clientèles.
	5	Examiner et évaluer l'offre de produits des fournisseurs.
	6	Consulter les experts pour choisir les équipements.
	7	Évaluer les coûts des acquisitions souhaitées.
	8	Préparer les demandes d'aide pour l'acquisition des équipements.
	9	Négocier et conclure des ententes d'achat ou de location avec les fournisseurs.

3.6.2

#### ACCÈS AUX ÉQUIPEMENTS, AUX SALLES DE TRAVAIL ET D'EXPOSITION

ACTIVITÉS ESSENTIELLES	1	Établir une politique d'accès aux équipements (priviléges, assurances, etc.).
	2	Informier les usagers des conditions/règles d'utilisation des salles de réunion, salles de montage et des équipements.
	3	Communiquer aux usagers la liste d'équipements et la grille des tarifs.
	4	Vérifier la disponibilité des locaux et des équipements et inscrire les réservations au calendrier.
	5	Gérer l'accès aux locaux (clés, code d'alarme, etc.).
	6	Contrôler l'entrée et la sortie des équipements.
	7	Préparer, faire suivre et/ou régler la facturation de location des salles ou des équipements.
	8	Produire un rapport de fréquentation des lieux et d'utilisation des équipements.

---

## LA STRUCTURE | 3.6 — SUITE

### COMPÉTENCES DE GESTION DES LOCAUX ET DES ÉQUIPEMENTS DE PRODUCTION ET DE DIFFUSION

3.6.3

#### VÉRIFICATION ET ENTRETIEN DES ÉQUIPEMENTS

- |                        |   |   |
|------------------------|---|---|
| ACTIVITÉS ESSENTIELLES | 1 | Examiner et vérifier l'état des équipements loués avant leur sortie et au retour. |
|                        | 2 | Assurer la réception et la manutention des équipements en location.               |
|                        | 3 | Faire l'entretien, la réparation et l'entreposage des équipements.                |

3.6.4

#### NORMALISATION, ENTRETIEN ET MISE À JOUR DES SALLES DE TRAVAIL ET D'EXPOSITION

- |                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| ACTIVITÉS ESSENTIELLES | 1 | Assurer la normalisation des logiciels et des équipements dans les salles de travail.  |
|                        | 2 | Examiner les disques durs, les périphériques, les logiciels et les fichiers pour éliminer tout problème et effectuer les mises à jour nécessaires. |
|                        | 3 | Maintenir tous les équipements en bon état de fonctionnement.  |

3.6.5

#### ENTRETIEN MÉNAGER

- |                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| ACTIVITÉS ESSENTIELLES | 1 | Assurer l'entretien lié à l'exploitation du bâtiment.            |
|                        | 2 | Effectuer ou signaler les réparations.                           |
|                        | 3 | Assurer l'entretien des systèmes, des outils et de l'équipement. |
|                        | 4 | Assurer l'entretien ménager.                                     |
- .....

# LA PLATEFORME

## 4.1 COMPÉTENCES DE SAINTE GOUVERNANCE

*Les activités reliées à la gouvernance des organisations peuvent être assurées par plusieurs personnes. Habituellement, elles le sont par les membres du conseil d'administration et la direction du centre.*

### DÉFINITION :

**capacité à contribuer par sa vision à la définition de la mission et du mandat artistique du centre d'artistes et à l'actualiser en déterminant les moyens pour la mettre en œuvre.**

4.1.1

### GESTION PARTICIPATIVE

ACTIVITÉS ESSENTIELLES	
1	Mobiliser les membres et les employés vers l'atteinte d'un objectif commun en favorisant leur participation à la prise de décision.
2	Favoriser l'écoute active et l'empathie dans la prise de décision commune.
3	Partager les valeurs et les intérêts de l'organisation.
4	Remettre en question les façons de faire établies, dans un esprit d'ouverture.
5	Favoriser un climat de confiance et la concertation entre les personnes.
6	Tendre vers la solidarité entre toutes les personnes impliquées.
7	Partager l'information et les responsabilités.
8	Développer le potentiel et les compétences des membres et des employés.
9	Développer l'implication et la motivation de chacun.

4.1.2

### DÉFINITION DE LA MISSION ET DES MANDATS DU CENTRE D'ARTISTES

ACTIVITÉS ESSENTIELLES	
1	Définir, confirmer ou actualiser la mission du centre d'artistes.
2	Faire connaître la mission et les mandats du centre d'artistes.

4.1.3

### DÉFINITION ET ACTUALISATION DE LA VISION ARTISTIQUE DU CENTRE D'ARTISTES

ACTIVITÉS ESSENTIELLES	
1	Définir, préciser ou confirmer l'orientation ainsi que la vision artistique des projets du centre d'artistes et les actualiser.
2	Définir les mandats de production et de diffusion artistique en rapport avec la mission du centre.
3	Évaluer, périodiquement, la pertinence de l'orientation artistique par rapport à la mission du centre d'artistes, à son historique, à sa clientèle, à son public et à la communauté.

## LA PLATEFORME | 4.1 COMPÉTENCES DE SAINTE GOUVERNANCE — SUITE

4.1.4

### DÉFINITION DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DU CENTRE D'ARTISTES

ACTIVITÉS ESSENTIELLES

- 1 Définir, en fonction du mandat, les buts, les objectifs et les valeurs destinés à guider le fonctionnement du centre d'artistes.
- 2 Dégager, en fonction du mandat, une vision de développement du centre d'artistes.
- 3 Évaluer la situation du centre d'artistes par rapport aux artistes, à ses membres, à sa communauté et à son public.
- 4 Concevoir un plan stratégique qui respecte les orientations artistiques afin d'assurer le rayonnement du centre d'artistes.
- 5 Estimer les ressources nécessaires au fonctionnement du centre et à la réalisation du plan stratégique ou adapter les choix stratégiques en fonction des ressources déjà existantes.

4.1.5

### ÉLABORATION D'UN PLAN D'ACTION

ACTIVITÉS ESSENTIELLES

- 1 Traduire le plan stratégique de fonctionnement dans un plan d'action pluriannuel.
- 2 Assurer la concertation entre les principaux intervenants (CA, comités de travail, réunions d'équipe, etc.) afin de partager le plan d'action et de veiller à son suivi.
- 3 Convenir d'une façon de procéder pour choisir les activités du centre.
- 4 Évaluer les besoins en ce qui concerne les ressources humaines, matérielles et financières pour réaliser le plan d'action.
- 5 Concevoir et mettre en œuvre des stratégies de diversification et de consolidation des revenus (réserve, placement, fonds spéciaux, etc.).

4.1.6

### ORIENTATION DES ACTIVITÉS ARTISTIQUES

ACTIVITÉS ESSENTIELLES

- 1 Favoriser l'émergence de nouveaux projets artistiques.
- 2 Concevoir des projets de diffusion et de production.
- 3 Diriger les différents groupes de travail, ou y participer, en vue d'assurer la programmation des activités.
- 4 Solliciter des propositions artistiques auprès d'individus, de collectifs ou d'autres organismes ou recevoir leurs propositions.
- 5 Évaluer la cohérence des projets par rapport à l'orientation artistique de la programmation.
- 6 Déterminer le contexte et les conditions de réalisation des projets (budget, nombre d'artistes, durée, lieux de présentation, public visé, etc.).
- 7 Sélectionner les activités (artistes, projets, collaborations, publications) qui constitueront la programmation.

---

## LA PLATEFORME | 4.1 COMPÉTENCES DE SAINTE GOUVERNANCE — SUITE

4.1.7

### REPRÉSENTATION ET RÉSEAUTAGE

ACTIVITÉS ESSENTIELLES	1	Promouvoir et soutenir la concertation au sein de la communauté des arts visuels.
	2	Identifier les grands pôles d'intérêt commun pour le milieu des arts visuels et prendre position.
	3	Représenter et défendre les intérêts du milieu des arts visuels auprès des bailleurs de fonds, des pairs et des instances politiques fédérales, provinciales et municipales.
	4	Favoriser une meilleure connaissance des arts visuels par le biais d'activités dans les écoles, les lieux publics et tout endroit jugé approprié.
	5	Favoriser les échanges locaux, nationaux et internationaux avec d'autres associations ou organismes.

4.1.8

### PROCÉDURES ADMINISTRATIVES

ACTIVITÉS ESSENTIELLES	1	Procéder à l'embauche du responsable de la direction.
	2	Appliquer les lois relatives aux OBNL.
	3	Proposer et faire approuver par l'assemblée générale les statuts et règlements de l'organisme.
	4	Approuver tous les budgets du centre.
	5	Voir à la tenue des CA, des AGA, à l'application des statuts et règlements, et à la nomination d'un expert-comptable.
	6	Présenter des résolutions relatives aux décisions financières et stratégiques.
	7	Participer à des comités de travail.
	8	Assurer et préparer la relève des postes clés de l'organisation (membres du CA et direction).



## GUIDE DES RESSOURCES

Nous avons jugé pertinent de vous présenter une liste de ressources utiles en gestion. Cette liste n'est pas exhaustive. Elle a comme objectif de vous inciter à aller chercher les outils adaptés à vos besoins de l'heure.

Le Web recèle une foule d'informations et d'outils que vous pouvez consulter et télécharger gratuitement. Il s'agissait, ici, de vous ouvrir simplement le chemin

vers quelques réponses. Malheureusement, une grande partie de cette littérature n'est pas traduite en français et, pour cette raison, nous avons cru bon de développer le *Guide des chouettes types*. Ce guide est disponible au RCAAQ et comprend des outils types tel que : description des fonctions, document préparatoire pour l'entrevue d'emploi, évaluation des employés, etc.

### LES INCONTOURNABLES

Conseil des Arts du Canada :  
Description des outils de gestion les plus communs

Site de ressources en gestion

### RÉPERTOIRE - PAR SUJET

## GUIDE DES RESSOURCES — 2

---

### BENCHMARKING

Nous suggérons : IDECQ

Autres sites pertinents sur le même sujet :

Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation du Québec

Quality Network

About.com

### CARTE HEURISTIQUE (MIND MAPPING)

Nous suggérons :

### CHERCHER UN STAGIAIRE

Nous suggérons :

### CHOISIR UN CONSULTANT

Nous suggérons : Conseil des Arts du Canada

Autres sites pertinents sur le même sujet :

Patrimoine canadien

Consultants Québec.com

Consultants Culturels.ca

Centre for Sustainability

Centre for Sustainability

CompassPoint

CompassPoint

CompassPoint

# GUIDE DES RESSOURCES — 3

---

## COLLECTE DE FONDS

---

Nous suggérons :  
Conseil des Arts et des lettres du Québec

---

Autres sites pertinents sur le même sujet :

Patrimoine canadien

ePhilanthropy Foundation

Independent Sector

Agence du revenu du Canada

Imagine Canada

Imagine Canada

Patrimoine canadien

## COMMUNICATIONS

---

Nous suggérons : Centre Saint-Pierre

---

Autres sites pertinents sur le même sujet :

Associations mode d'emploi

## CONTRATS-TYPE

---

Le regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec (RCAAQ)

Le regroupement des artistes en arts visuels du Québec (RAAV)

## GUIDE DES RESSOURCES — 4

---

### CRÉATIVITÉ

Nous suggérons : 12manage

---

Autres sites pertinents sur le même sujet :

Gestion de projet

Coaching Avenue

Créativité.net

### EXEMPLES ET MODÈLES DE DOCUMENTS

Cultural Careers Council Ontario

### GESTION DES BÉNÉVOLES

Nous suggérons :

---

Autres sites pertinents sur le même sujet :

Volunteer / Bénévoles Canada

Volunteer Match

Energize inc.

Gouvernement du Québec

## GUIDE DES RESSOURCES — 5

---

### GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Nous suggérons :

Autres sites pertinents sur le même sujet :

Le Conseil des ressources humaines pour le secteur bénévole et communautaire (RHSBC)

TechnoCompétences

Le Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC)

CRHSC

CRHSC

CRHSC

CRHSC

CRHSC

CRHSC

CRHSC

Cultural Careers Council Ontario

Cultural Careers Council Ontario

## GUIDE DES RESSOURCES — 6

### GOUVERNANCE • CONSEIL D'ADMINISTRATION

Nous suggérons : Centraide Canada

Autres sites pertinents sur le même sujet :

CSMO Économie sociale et action communautaire

Fieldstone Alliance

Institute On Governance

Free Management Library

Le Conseil des ressources humaines  
du secteur culturel (CRHSC)

Les bénévoles d'affaires

### GUIDE D'AUTOÉVALUATION

Nous suggérons : Conseil des Arts du Canada

Autres sites pertinents sur le même sujet :

Centre for Sustainability

### LOBBYING

Nous suggérons :

### MARKETING

Nous suggérons : Fieldstone Alliance

## GUIDE DES RESSOURCES — 7

---

### PLAN LOGIQUE

---

Nous suggérons :

---

Autres sites pertinents sur le même sujet :

University of Wisconsin

Free Management Library

### SOUTIEN AU DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

---

### RENDRE VOTRE ORGANISME BILINGUE

---

Nous suggérons : Patrimoine canadien

### REPRÉSENTATION

---

Nous suggérons : Conférence canadienne des arts

## GUIDE DES RESSOURCES — 8

---

### SUCCESSION

Nous suggérons : Conseil des Arts du Canada

---

Autres sites pertinents sur le même sujet :

Cultural Careers Council Ontario

### AUTRES RÉFÉRENCES INTÉRESSANTES

Compass Point (San Francisco)

## **LES COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES**

Nous vous présentons ci-dessous, un tableau des cinq types de compétences comportementales qui illustrent les différentes attentes souvent liées à la réussite professionnelle, de même qu'aux habiletés, aux attitudes et aux motivations des candidats. Ces attentes doivent être en accord avec la culture du centre d'artistes et le style de ses dirigeants.

### **COMPÉTENCES DE COLLABORATION**

Capacité d'animation	Communication efficace
Capacité à donner du « feed-back »	Conscience professionnelle
Capacité à établir des relations interpersonnelles positives	Empathie
Capacité à gérer des projets	Engagement
Capacité à partager l'information	Flexibilité
Capacité à partager ses connaissances	Interdisciplinarité
Capacité à se rallier	Orientation service
Capacité à reconnaître les autres	Rôle conseil
Capacité à représenter l'entreprise	Transparence
Capacité d'écoute	Travail d'équipe
Coaching	

### **COMPÉTENCES DE CONCEPTION**

Capacité à conceptualiser	Ingéniosité
Capacité à prendre des risques	Innovation
Capacité à prévoir	Ouverture à la critique
Capacité à réviser les processus	Polyvalence
Capacité d'abstraction	Tolérance à l'ambiguïté
Capacité d'adaptation	Sens artistique
Créativité	Vision
Initiative	

## ANNEXE

### LES COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES — SUITE

#### COMPÉTENCES D'ACTION

Agent de changement	Imputabilité
Capacité à diriger	Leadership
Capacité à former	Motivateur
Capacité à influencer	Motivation d'accomplissement
Capacité à intervenir	Négociateur
Capacité à mobiliser	Orientation vers l'action
Capacité à responsabiliser son équipe	Proactif
Entrepreneurship	Sens des responsabilités
Gestion dans l'adversité	Tolérance au stress

#### COMPÉTENCES TACTIQUES

Autonomie	Esprit critique
Capacité à créer un climat d'apprentissage	Gestion optimale des ressources
Capacité à décider	Jugement
Capacité à déléguer	Ouverture à la technologie
Capacité à gérer le changement	Orientation client ou usager
Capacité à gérer les conflits	Partenariat
Capacité à planifier	Sens de l'observation
Capacité à rédiger	Sens de l'organisation
Capacité à résoudre des problèmes	Sens des affaires
Connaissance du marché	Sens des priorités
Esprit d'analyse	Sens stratégique
Esprit de synthèse	

#### COMPÉTENCES DE RÉSULTATS

Capacité à évaluer	Respect des consignes
Contrôle	Respect des délais
Discipline	Respect des échéanciers
Gestion du temps	Sens de la méthode
Orientation qualité	Sens de la performance
Orientation résultat	Sens de l'efficacité et de l'efficience
Orientation structure	Souci de l'excellence
Persévérance	Souci du détail



## DICTIONNAIRE DE COMPÉTENCES DES TRAVAILLEURS CULTURELS DES CENTRES D'ARTISTES AUTOGRÉS

Conception et coordination  
**Annie Gauthier**

Comité consultatif et de validation  
**Rodrigue Bélanger, Anne Bertrand, Jean Lalonde, Manon Quintal, Daniel Roy**

Révision linguistique  
**Micheline Dussault**

Conception graphique  
**Benoit Bourdeau**

Édition  
**RCAAQ**  
3995, rue Berri, Montréal (Québec)  
T (514) 842-3984  
F (514) 987-1862  
formation@rcaa.org  
www.rcaa.org

Impression  
**Sagamie**  
Centre d'art contemporain numérique  
50 St-Joseph, C.P. 93, Alma (Québec) G8B 5V6  
T (418) 662-7280  
sagamie@cgocable.ca  
www.sagamie.com

Distribution en librairie  
**Édipresse**  
Disponible dans la librairie, Art Actuel : rcaa.org

### Remerciements

Manon Quintal pour son soutien continu et son enthousiasme pour la gestion des organismes artistiques, Line Côté du Groupe Réseau-Conseil pour sa souplesse d'intervention et le Conseil québécois des ressources humaines en culture (CQRHC), sans qui ce projet n'aurait pas vu le jour.



## CONFIGUREZ VOTRE LECTEUR PDF POUR UN ACCÈS FACILE AUX SITES INTERNET EXTERNES

Ce document contient des liens vers différents sites internet.

Lorsque que vous cliquerez un lien, votre lecteur PDF, par mesure de sécurité, ouvrira une fenêtre de confirmation (*Security Warning*). Vous devrez alors permettre l'accès au site en cliquant «*Allow*» ou l'interdire en cliquant «*Block*».

Afin de faciliter l'utilisation de ce document, vous pouvez désactiver cette fonction de sécurité.

Pour ce faire, vous devez :

- Ouvrir la fenêtre *Préférences* de votre lecteur PDF
- Dans la colonne *Categories*, cliquez *Trust Manager*.
- Au bas de la fenêtre *Trust Manager* sous l'onglet *Resource Access* cliquez *Change Site Setting*.
- Ce qui ouvrira la fenêtre *Managed Sites*.
- Au haut de cette fenêtre vous trouverez le menu déroulant *Default behavior for URL access*.
- Sélectionnez *Always Allow*.
- Confirmez la modification (*OK*).