

**DICTIONNAIRE DE COMPÉTENCES
DES TRAVAILLEURS CULTURELS
DANS LES ORGANISMES EN ARTS MÉDIATIQUES
SUIVI DU
GUIDE D'UTILISATION DU DICTIONNAIRE**



Nouvelle édition
Mars 2011

©CQRHC

Remerciements

Ce dictionnaire n'aurait pas pu voir le jour sans la collaboration de plusieurs organismes et individus qui ont contribué plusieurs heures à participer aux groupes de discussion afin de valider le contenu du dictionnaire et sans le soutien financier du Conseil québécois des ressources humaines en culture.

Gestion du projet de la première édition :

Barbara Ulrich
Directrice générale
Conseil québécois des arts médiatiques

Christine Tremblay
Coordonnatrice au développement professionnel

Équipe de production

Line Côté
Groupe Réseau Conseil
Recherche, analyse et rédaction

Révision linguistique

Lyne Rouillé

Gestion de la nouvelle édition :

Pierre Beaudoin
Directeur général par intérim
Conseil québécois des arts médiatiques

CQAM

www.cqam.org
info@cqam.org

Nouvelle édition, 2011

Dépôt légal 2011
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN 978-2-923021-23-2 (PDF)

© Conseil québécois des ressources humaines en culture

**DICTIONNAIRE DE COMPÉTENCES
DES TRAVAILLEURS CULTURELS
DANS LES ORGANISMES EN ARTS MÉDIATIQUES**

Nouvelle édition
Mars 2011
©CQRHC

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	2
INTRODUCTION	4
1. Compétence d'orientation et de gouvernance	6
2. Compétences de gestion	8
3. Compétences d'administration	11
4. Compétences de soutien administratif	13
5. Compétences de recrutement et de services aux membres	14
6. Compétences de conseil et de soutien aux membres	15
7. Compétences de gestion des équipements	17
8. Compétences de communication	19
9. Compétences de promotion	21
10. Compétences de conservation et de documentation	25
11. Compétences de recherche / exploration	27
12. Compétences de soutien à la création et à la production	28
13. Compétences de diffusion	32
14. Compétences de distribution	36
15. Compétences de formation	41
16. Compétences de commissariat	44
17. Compétences de mise en espace d'une exposition	50
ANNEXES	I - VIII
Lexique	
Bibliographie	
Groupes de discussion et de validation	
Les consultantes	
GUIDE D'UTILISATION DU DICTIONNAIRE	62

AVANT-PROPOS

Depuis la reconnaissance de la discipline des arts médiatiques en 1984, peu de documents ont été consacrés à sa définition et encore moins traitent des connaissances ou compétences requises par des créateurs ou des compétences des travailleurs culturels évoluant dans ce secteur de création artistique. Conformément à sa mission, le CQAM a consacré beaucoup d'efforts à la reconnaissance de la discipline des arts médiatiques, à la consolidation du milieu, à l'amélioration et à la professionnalisation des créateurs et des travailleurs culturels du secteur depuis sa création en 1998.

Le Conseil québécois des ressources humaines en culture (CQRHC) a soutenu assidûment le CQAM pour réaliser des études, des outils pratiques et adaptés aux enjeux de compétences.

En 2002, Le plan maître visait l'identification des connaissances et des compétences requises par les artistes dédiés à une ou plusieurs des quatre pratiques composant la discipline et par les travailleurs culturels évoluant à travers un réseau dynamique de centres d'artistes et d'organismes voués au soutien à la création, à la production et au rayonnement des œuvres issues des arts médiatiques.

En 2005, le « Dictionnaire de compétences des travailleurs culturels dans les organismes en arts médiatiques », présente l'ensemble des tâches et des compétences que les créateurs indépendants en arts médiatiques doivent maîtriser pour mener à terme une œuvre. Le dictionnaire fournit des repères qui font consensus afin de parler un langage commun en ce qui concerne les qualifications professionnelles, les responsabilités, les défis et les besoins de développement professionnel des travailleuses et travailleurs culturels dans les centres d'artistes dédiés à la discipline des arts médiatiques.

La nature de l'outil – un « dictionnaire », au sens d'une liste raisonnée – vise à mettre en lumière les différentes caractéristiques de la réalité des organisations en arts médiatiques. L'objectif n'est pas cependant de créer un modèle ou un moule. Cet outil de référence peut servir à plusieurs applications : lors de l'embauche, pour la description de poste, lors de l'évaluation du rendement, voire pour le diagnostic des rôles et des responsabilités de chacun au sein d'une équipe d'un centre en arts médiatiques. Voilà l'esprit d'un dictionnaire des compétences : inspirer et stimuler les bonnes pratiques de gestion des ressources humaines et de gouvernance, standardiser le fonctionnement des organismes en éliminant la spécificité de chacun. Au contraire, le dictionnaire reconnaît et révèle la grande diversité des modèles d'organisation.

En 2011, conscient que son contenu puisse évoluer au rythme des différents centres et de la discipline, le CQRHC a soutenu de nouveau le CQAM pour enrichir le dictionnaire, qui reflète désormais deux autres champs de compétences : commissariat et mise en espace d'une exposition.

Le CQRHC remercie, pour l'édition originale, Line Côté du Groupe Réseau Conseil et Barbara Ulrich qui a su réunir les experts du métier, représentatifs des organismes à qui s'adressait l'outil de référence. En 2011, le CQRHC a pu compter sur la collaboration continue de Line Côté RH Conseil, et remercie Pierre Beaudoin qui a coordonné les consultations et la validation des contenus.

Louise Boucher
Directrice générale
CQRHC

INTRODUCTION

La publication de cet outil de référence – et du guide qui en suggère les principales applications - découle d'une nécessité fondamentale et incontournable : celle de donner des repères communs pour parler ensemble des responsabilités, des défis et des besoins de développement professionnel des personnes qui travaillent à la réalisation des missions artistiques et culturelles des centres.

Cet outil décrit les différents modèles atypiques décrivant la réalité des centres en arts médiatiques ainsi que la diversité des compétences / activités assumées par les travailleurs culturels œuvrant dans ces centres.

Toutes les activités décrites ne sont pas nécessairement accomplies dans tous les centres ou organismes, mais il importe de s'assurer que tout ce qu'entreprend un centre se retrouve dans les champs de compétence appropriés afin que soient bien résumées les compétences requises et la teneur des activités réalisées dans l'ensemble des organismes qu'ils soient du domaine du cinéma, de la vidéo ou des nouveaux médias.

Ce dictionnaire vise à présenter toutes les compétences requises pour œuvrer dans les organismes en arts médiatiques, quelle que soit leur mission. Cet outil se veut un inventaire systématique des pratiques ou activités essentielles qui doivent être assumées dans les organisations en arts médiatiques, peu importe la taille de l'équipe de travail.

L'objectif est de pourvoir les centres d'un outil de gestion des ressources humaines qui leur facilitera la clarification et le partage des rôles et responsabilités, la sélection de leur personnel, la formation des travailleurs culturels ainsi que l'intégration de la relève.

Le dictionnaire contient dix sept sections distinctes qui sont autant de champs de compétences pour lesquels une liste des activités essentielles a été dressée avec la participation de praticiens des milieux concernés :

1. Compétences d'orientation et de gouvernance
2. Compétences de gestion
3. Compétences d'administration
4. Compétences de soutien administratif
5. Compétences de recrutement et de services aux membres
6. Compétences de conseil et de soutien aux membres
7. Compétences de gestion des équipements
8. Compétences de communication
9. Compétences de promotion

10. Compétences de documentation et de conservation
11. Compétences de recherche / exploration
12. Compétences de soutien à la création et à la production
13. Compétences de diffusion
14. Compétences de distribution
15. Compétences de formation
16. Compétences de commissariat
17. Compétences de mise en espace d'une exposition

UN OUTIL PRÊT À UTILISER

Le choix d'associer au dictionnaire « un guide d'utilisation » vise à faciliter la consultation et l'utilisation de cet outil de référence.

L'utilisation de tout extrait, réalisée en respectant la réglementation régissant la reproduction doit comporter une mention complète de la source.

Le masculin est utilisé dans le seul souci d'alléger le texte.

1. Compétences d'orientation et de gouvernance¹

Définition : Capacité de dégager la mission et les mandats artistiques du centre, et de déterminer les moyens pour la mettre en œuvre.

NOTE : Il n'est pas obligatoire que toutes les activités soient accomplies dans tous les centres. Cela dépend de leur organisation interne et de leur mission/mandat particulier.

FONCTIONS

ACTIVITÉS ESSENTIELLES

1.1 DÉFINITION DE LA MISSION ET DES MANDATS DU CENTRE

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Définir ou confirmer, ou actualiser la mission du centre.
2. Définir les mandats artistiques en lien avec la mission du centre.
3. Évaluer, périodiquement, la pertinence des mandats artistiques par rapport à la mission du centre, à son historique, à sa clientèle, à son public et à la communauté.
4. Communiquer la mission et les mandats du centre.

1.2 DÉFINITION DES STRATÉGIES DE FONCTIONNEMENT DU CENTRE

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

Définir, en fonction des mandats, les buts, les objectifs et les valeurs destinés à guider le fonctionnement du centre.

1. Positionner le centre par rapport à sa communauté, son public et sa clientèle.
2. Dégager, à partir des mandats, une vision de développement du centre.
3. Concevoir un plan stratégique de fonctionnement respectant la mission du centre.

1.3 ÉLABORATION D'UN PLAN D'ACTION

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Traduire le plan stratégique de fonctionnement dans un plan d'action annuel.
2. Mettre sur pied une structure de concertation permettant la réflexion afin de partager le plan d'action avec les personnes clés (C.A., comités de travail, réunions d'équipe, etc.).
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 la réalisation du plan d'action.

¹ Les activités de gouvernance peuvent être accomplies par plusieurs personnes. Habituellement, celles-ci sont assumées par les membres du conseil d'administration et la direction du centre.

1.4 GOUVERNANCE**ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES**

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 C.A., des A.G.A., 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 l'élaboration de la politique artistique.
 8. Participer à des comités de travail.
-

2. Compétences de gestion

Définition : Capacité de planifier et de coordonner le fonctionnement ainsi que les activités du centre, et de gérer les ressources humaines.

NOTE : Il n'est pas obligatoire que toutes les activités soient accomplies dans tous les centres. Cela dépend de leur organisation interne et de leur mission/mandat particuliers.

FONCTIONS

ACTIVITÉS ESSENTIELLES

2.1 PLANIFICATION DES ACTIVITÉS DU CENTRE

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Choisir les activités à réaliser.
2. Évaluer les ressources nécessaires pour la réalisation des activités et établir un budget préliminaire.
3. Élaborer le calendrier de réalisation.

2.2 ÉLABORATION ET MISE À JOUR DES POLITIQUES DE FONCTIONNEMENT INTERNE

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Définir et/ou revoir les politiques régissant le fonctionnement interne du centre (location, approvisionnement, etc.).
2. Communiquer les politiques à l'ensemble des personnes concernées.

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

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

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 consolider et améliorer la gestion des ressources humaines du centre.

2.4 RECHERCHE DE FINANCEMENT PUBLIC ET PRIVÉ

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Évaluer les besoins de ressources financières nécessaires au fonctionnement du centre.
2. Déterminer les sources de financement publiques et privées.
3. Développer les stratégies et les activités nécessaires pour diriger les activités de financement privé et les campagnes de collecte de fonds.

2.5 ORGANISATION DU TRAVAIL

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Communiquer au personnel les objectifs poursuivis par le centre.
2. Planifier et organiser le travail du personnel 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 ressources humaines (outils, environnement de travail flexible, horaires de travail).
4. Organiser et animer des réunions d'équipe et des comités de travail, et en assurer le suivi.

2.6 GESTION DU PERSONNEL

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Élaborer des descriptions de tâches.
2. Effectuer le partage des responsabilités entre les ressources humaines disponibles.
3. Élaborer la politique salariale et déterminer les échelles salariales pour les divers postes.
4. Déterminer le contenu et la durée des contrats de travail.
5. Préparer et publier des avis d'offres d'emploi.
6. Procéder au recrutement et à la sélection du personnel.
7. 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 membres et autres, etc.).
8. Superviser le travail du personnel.
9. Évaluer les besoins de formation et de perfectionnement du personnel.
10. Planifier et organiser la formation du personnel.
11. Évaluer le personnel et corriger les problèmes de rendement.
12. Gérer les conflits de travail.
13. Licencier les employés.
14. Gérer le roulement et les fluctuations de personnel.

2.7 RECRUTEMENT ET EMBAUCHE DE PIGISTES GESTION DU PERSONNEL

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Évaluer les besoins de ressources humaines externes pour la réalisation des activités du centre.
2. Constituer une banque de pigistes selon le type d'expertise requise pour compléter l'équipe de travail interne.
3. Définir les critères de sélection selon le type de services requis.
4. Élaborer des devis de production pour aller en appel 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. Encadrer le travail des pigistes.
8. Évaluer la qualité du travail des pigistes.
9. Résilier un contrat de travail.

2.8 ORGANISATION DE LA VIE ASSOCIATIVE DU CENTRE (AGA, C.A., ETC.)

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Convoquer le C.A. et préparer les documents pertinents.
2. Présider les réunions du C.A..
3. Planifier et organiser les assemblées annuelles et spéciales, et en assurer le suivi.
4. Prévoir et organiser des événements ponctuels pour les membres et le personnel.

2.9 ÉLABORATION, NÉGOCIATION OU MISE À JOUR DES BARÈMES DE CACHETS ET DE REDEVANCES AUX ARTISTES ²

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Appliquer les ententes en vigueur dans le milieu et dans les associations nationales.
2. Convenir des barèmes de versement de cachets et de redevances aux artistes et les appliquer dans les documents pertinents (contrats de distribution, ententes de diffusion, etc.).
3. Déterminer le contenu des contrats des ayants droit.

2.10 ÉTABLISSEMENT D'ALLIANCES STRATÉGIQUES

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Définir les objectifs du partenariat nécessaire à la réalisation du mandat du centre.
2. Identifier les partenaires culturels, institutionnels et commerciaux utiles à la réalisation du mandat du centre.
3. Former et consolider des alliances stratégiques.
4. Participer à la vie associative des organismes jugés pertinents à la réalisation des mandats du centre.

² Les centres établissent les politiques de barèmes et de cachets à verser aux ayants droit en fonction des grilles existantes, la durée de l'œuvre, le type de diffusion, le marché et le territoire couverts.

3. Compétences d'administration

Définition : Capacité de contribuer à la recherche de financement et à l'administration des ressources humaines, financières et matérielles, nécessaires à la réalisation des mandats du centre.

NOTE : Il n'est pas obligatoire que toutes les activités soient accomplies dans tous les centres. Cela dépend de l'organisation interne et de leur mission/mandat particulier.

FONCTIONS

ACTIVITÉS ESSENTIELLES

3.1 CONTRÔLE FINANCIER

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Élaborer, contrôler et réviser les budgets d'opération et les consolider 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.
4. Encadrer la production des rapports comptables et produire les rapports d'activités.

3.2 COMPTABILITÉ

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Effectuer les opérations comptables et financières quotidiennes du centre.
2. Gérer les taxes.
3. Encadrer la préparation des rapports financiers pour les 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 C.A..
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. Gérer les payables.
9. Faire la facturation.
10. Gérer les comptes à recevoir.

3.3 DEMANDES DE FINANCEMENT ET SUIVI

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Développer 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 pour les bailleurs de fonds.
5. Faire le rapport annuel des activités du centre pour les bailleurs de fonds.

**3.4 ADMINISTRATION
DU PERSONNEL**

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Rédiger les contrats d'embauche du personnel régulier et occasionnel en fonction de la politique des conditions de travail du centre.
2. Appliquer les législations en matière d'emploi : CSST, normes du travail, etc.
3. Implanter et maintenir un programme d'avantages sociaux.
4. Gérer la paie des employés.

**3.5 ACQUISITION DES
FOURNITURES ET
ÉQUIPEMENTS DE
BUREAU**

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Évaluer les besoins de fournitures et matériel de bureau.
2. Faire l'inventaire des ressources matérielles du centre.
3. Identifier l'offre de produits des fournisseurs.
4. Consulter les experts ou ressources extérieures dans le choix des équipements de bureau.
5. Évaluer les coûts des acquisitions souhaitées, en regard du budget disponible.
6. Négocier avec les fournisseurs et conclure des ententes d'achat.

**3.6 RÉDACTION DE
CONTRATS ET
VERSEMENT DES
CACHETS**

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Rédiger des ententes contractuelles avec les ayants droit.
2. Encadrer la production des rapports de redevances aux ayants droit et aux investisseurs.
3. Verser les cachets aux artistes.

**3.7 ADMINISTRATION
DES RECETTES
GUICHETS ET
REDEVANCES**

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES

1. Comptabiliser les recettes guichet.
 2. S'assurer que les recettes guichet sont versées par les exploitants.
 3. Calculer le partage des recettes à partir des pourcentages prévus dans les ententes contractuelles (commission du distributeur, remboursement aux institutions, part du producteur, etc.).
 4. Produire un rapport du partage des recettes et le fournir aux ayants droit ou au producteur et aux institutions.
 5. Verser les redevances aux ayants droit et les récupérables aux investisseurs.
-

4. Compétences de soutien administratif

Définition : Capacité à soutenir le fonctionnement quotidien de l'organisme.

NOTE : Il n'est pas obligatoire que toutes les activités soient accomplies dans tous les centres. Cela dépend de leur organisation interne et de leur mission/mandat particulier.

FONCTIONS

ACTIVITÉS ESSENTIELLES

4.1 ACCUEIL ET LIAISON ENTRE LES MEMBRES ET LE CENTRE

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Accueillir les membres et le public.
2. Communiquer aux membres l'information sur l'ensemble des activités du centre (formation, diffusion, etc.).
3. Expliquer aux membres potentiels les catégories/privilèges des différents modes d'adhésion.
4. Recueillir et traiter les demandes d'adhésion.
5. Confirmer la présence des invités aux événements spéciaux.
6. Faire parvenir de l'information sur les activités, équipements, événements, programmes de production et coproduction, formation aux membres.
7. Recueillir les demandes, commentaires ou plaintes des membres.
8. Acheminer le bulletin aux membres.
9. Diriger les membres vers les bonnes personnes responsables des différents services offerts par le centre.

4.2 SECRÉTARIAT

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

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. Effectuer les communications externes (lettres, télécommunications).
4. Coordonner la circulation de l'information entre les équipes.
5. Commander les équipements et fournitures de bureau.

4.3 ENTRETIEN MÉNAGER

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Donner les consignes de travail nécessaires pour l'entretien adéquat des locaux.
2. Participer à l'entretien général des locaux.

5. Compétences de recrutement et de services aux membres

Définition : Capacité à susciter l'adhésion et le renouvellement des membres, et à entretenir des relations synergiques avec les membres.

NOTE : Il n'est pas obligatoire que toutes les activités soient accomplies dans tous les centres. Cela dépend de leur organisation interne et de leur mission/mandat particulier.

FONCTIONS

ACTIVITÉS ESSENTIELLES

5.1 RECRUTEMENT

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Identifier les membres potentiels.
2. Concevoir une stratégie de recrutement des nouveaux membres.
3. Définir les critères d'admissibilité et les documents à soumettre par les membres potentiels (CV, portfolio).
4. Développer des formulaires d'adhésion.
5. Diffuser les outils de recrutement (imprimés ou électroniques) afin de faire connaître et promouvoir le centre auprès des membres et des clientèles potentielles.

5.2 ÉTABLISSEMENT DES PRIVILÈGES AUX MEMBRES

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Élaborer une politique d'accès aux ressources du centre.
2. Déterminer les catégories de membres en fonction de la mission et des mandats du centre, et bâtir la structure de tarification.
3. Développer des partenariats de services avec des tiers afin d'améliorer les privilèges offerts aux membres.

5.3 RENOUVELLEMENT DU « MEMBERSHIP »

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Préparer et envoyer les avis de renouvellement.
2. Traiter les demandes de renouvellement.
3. Envoyer des cartes de membres ainsi que les informations sur les privilèges et leur mode d'utilisation.

5.4 GESTION DE LA BASE DE DONNÉES DES MEMBRES

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Définir le type d'information à recueillir sur les membres.
2. Monter une base de données des membres selon les besoins du centre et la mettre à jour régulièrement.
3. Produire des listes/rapports selon les besoins du centre en termes de statistiques sur le bassin des membres.

6. Compétences de conseil et de soutien aux membres

Définition : Capacité de répondre aux besoins, aux demandes et aux questions des membres (problématiques de création, de diffusion, etc.), et de soutenir le créateur dans son cheminement professionnel.

NOTE : Il n'est pas obligatoire que toutes les activités soient accomplies dans tous les centres. Cela dépend de leur organisation interne et de leur mission/mandat particulier.

FONCTIONS

ACTIVITÉS ESSENTIELLES

6.1 DÉVELOPPEMENT DE PROJET

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Donner accès à des ressources, répertoires et guides de production pour trouver les ressources humaines et techniques (interprètes, équipe technique, fournisseurs, consultants) requises pour développer les projets.
2. Donner accès aux répertoires d'information pour aider les membres à faire un budget de projet conforme aux demandes des institutions.
3. Offrir de l'accompagnement ou des conseils dans le développement de projet selon la mission et les mandats du centre.
4. Diriger les membres vers d'autres centres selon leurs besoins.
5. Conseiller les membres sur les connaissances à acquérir pour mener à terme leur projet.
6. Organiser des ateliers de discussion et des laboratoires de recherche en création et développement de projet (lecture de scénario, etc.).
7. Organiser des présentations d'experts sur la création et le développement de projet (logiciel, démo de produits, nouveaux outils technologiques, etc.).

6.2 PRODUCTION ET POSTPRODUCTION

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES

1. Conseiller les membres sur les choix technologiques et supports à utiliser (caméra, pellicule, éclairage, équipements sonores, etc.) pour la production/postproduction.
2. Orienter vers des sous-traitants requis lors de la production (assureur, fournisseurs divers, etc.).
3. Conseiller les membres sur les étapes et les connaissances requises pour la production/postproduction.
4. Offrir des formations sur les équipements de production/postproduction ou diriger les membres vers des formations appropriées.
5. Donner accès à des répertoires sur les ressources (finition, duplication, effets spéciaux, etc.) de postproduction.
6. Informer les membres sur les nouveaux produits, les normes de l'industrie, les nouvelles lois, la fiscalité, les dates butoirs, etc.
7. Organiser des ateliers de discussion, d'échanges et des laboratoires de recherche en production/postproduction.
8. Organiser des présentations d'experts sur les équipements et les logiciels de production/postproduction.

**6.3 DIFFUSION/
DISTRIBUTION**

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Donner un accès à de l'information et des répertoires sur les réseaux des festivals, diffuseurs et distributeurs.
2. Offrir des formations en matière de diffusion et distribution ou diriger les membres vers de telles formations.
3. Informer les créateurs, sur demande, en regard de la soumission des œuvres dans les festivals ou autres événements.
4. Informer les membres des lois et règlements en vigueur relatifs à la diffusion et à la distribution.
5. Conseiller et offrir de l'information ou de la formation pour aider les créateurs à monter leur dossier de présentation de leurs œuvres.
6. Orienter vers des personnes ressources.
7. Conseiller ou échanger sur les notions de marché cible.

**6.4 PROPRIÉTÉ
INTELLECTUELLE**

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Offrir des conseils sur la propriété intellectuelle ou diriger les membres vers les formations et ressources spécialisées.
 2. Donner accès à des répertoires et guides sur la propriété intellectuelle.
 3. Informer les membres sur les redevances qui leur sont dues et/ou les diriger vers des ressources spécialisées.
-

7. Compétences de gestion des équipements

Définition : Capacité d'acquérir, de rendre accessible, et d'entretenir les équipements nécessaires à l'accomplissement de la mission et des mandats du centre.

NOTE : Il n'est pas obligatoire que toutes les activités soient accomplies dans tous les centres. Cela dépend de leur organisation interne et de leur mission/mandat particulier.

FONCTIONS

ACTIVITÉS ESSENTIELLES

7.1 ACQUISITION DES ÉQUIPEMENTS

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Élaborer une politique d'approvisionnement.
2. Être à l'affût et anticiper l'évolution de la technologie.
3. Faire l'inventaire des équipements du centre.
4. Évaluer les besoins d'équipements en fonction de la mission et des mandats du centre ainsi que les besoins des clientèles.
5. Identifier et évaluer l'offre de produits des fournisseurs.
6. Consulter les experts, ressources techniques du centre ou extérieures pour le choix des équipements.
7. Évaluer les coûts des acquisitions souhaitées en regard du budget disponible.
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 de matériaux et d'équipements.

7.2 ACCÈS AUX ÉQUIPEMENTS, SALLES DE RÉUNION, SALLES DE TRAVAIL

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Établir une politique d'accès aux équipements (privilèges, assurances, etc.).
2. Informer les membres sur les conditions/règles d'utilisation des salles de réunion, salles de montage et des équipements.
3. Communiquer aux membres 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 des équipements.

**7.3 VÉRIFICATION ET
ENTRETIEN DES
ÉQUIPEMENTS**

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Examiner et vérifier l'état des équipements avant la sortie et au retour de la location.
2. Assurer la réception et la manutention des équipements en location.
3. Faire l'entretien, la réparation et l'entreposage des équipements.

**7.4 NORMALISATION,
ENTRETIEN ET MISE
À JOUR DES SUITES
DE TRAVAIL**

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

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.
3. Maintenir en bon état de fonctionnement toutes les connexions.

8. Compétences de communication

Définition : Capacité de créer, de planifier, d'organiser, et d'exécuter l'ensemble des messages, et produire les outils de communication requis pour l'atteinte des objectifs prévus dans les plans d'action annuels.

NOTE : Il n'est pas obligatoire que toutes les activités soient accomplies dans tous les centres. Cela dépend de leur organisation interne et de leur mission/mandat particulier.

FONCTIONS

ACTIVITÉS ESSENTIELLES

8.1 PLANIFICATION DES COMMUNICATIONS

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Élaborer un plan de communication en fonction des besoins du centre et des ressources disponibles.
2. Déterminer les publics cibles et les résultats escomptés pour chaque élément du plan de communication.
3. Définir l'axe et l'approche pour chacun des éléments du plan de communication.
4. Définir le(s) concept(s) pour chaque activité de communication.
5. Identifier 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 provisoire des coûts.

8.2 MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE COMMUNICATION

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Choisir les activités de communication à entreprendre en fonction du plan stratégique et des ressources budgétaires disponibles.
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. Bâtir le calendrier de production des outils de communication.

8.3 DÉVELOPPEMENT DES CONTENUS DES COMMUNICATIONS

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Définir la langue et le contenu des communications selon le concept, le média et le support utilisé (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 à utiliser.
6. Libérer tous les droits.
7. Élaborer le design et l'arborescence du site Web.
8. Vérifier la conformité de l'ensemble du travail.

8.4 PRODUCTION DES OUTILS DE COMMUNICATION

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Identifier et sélectionner les ressources humaines ou les fournisseurs nécessaires pour 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 et ressource externes.
3. Mettre en page 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, programme, annonce, communiqué, dépliant, photo, cinéfiche, etc.).
5. Effectuer la programmation et le référencement du site.
6. Produire un bulletin selon le format choisi.

8.5 DIFFUSION DES OUTILS DE COMMUNICATION AUPRÈS DES MEMBRES ET PUBLICS CIBLES

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Décider de la fréquence des communications et bâtir 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. Bâtir une stratégie de distribution des imprimés (points de chute, poste, etc.).
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 intervalle régulier.
6. Mettre en ligne un bulletin et l'envoyer aux abonnés.

8.6 SUIVI DES COMMUNICATIONS

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Effectuer les suivis appropriés pour 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.
-

9. Compétences de promotion

Définition : Capacité de développer des moyens visant à accroître la visibilité du centre et de ses activités, et/ou le rayonnement des artistes et de leurs œuvres auprès des différents publics cibles.

NOTE : Il n'est pas obligatoire que toutes les activités soient accomplies dans tous les centres. Cela dépend de leur organisation interne et de leur mission/mandat particulier.

FONCTIONS

ACTIVITÉS ESSENTIELLES

9.1 PLANIFICATION DE LA PROMOTION

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Élaborer une stratégie de promotion du centre, des activités, et des artistes représentés par le centre, et des œuvres en diffusion ou en distribution.
2. Définir les publics cibles et les résultats escomptés pour chaque activité de promotion.
3. Bâtir un plan de promotion en fonction des besoins du centre.
4. Définir les contextes, les lieux et le calendrier de diffusion des outils promotionnels en fonction du plan de promotion des œuvres.
5. Déterminer les outils de promotion (affiche, carton, photo, dossier de presse, bande-annonce, extrait, etc.) selon les publics visés et le type d'activités.
6. Définir les concepts préliminaires pour chacune des activités de promotion.
7. Évaluer les besoins en matériel de promotion.
8. Déterminer les moyens de communication à utiliser afin d'assurer le succès des activités de promotion.
9. Évaluer les besoins en ce qui concerne les ressources humaines.
10. Dresser un budget provisoire des coûts.

9.2 RECHERCHE DE FINANCEMENT ET DEMANDE D'AIDE À LA PROMOTION

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Rechercher, analyser et cibler les différentes sources de financement pour la promotion du centre, de ses activités, des artistes et de leurs œuvres.
2. Rechercher des partenaires et/ou des commanditaires pour soutenir les activités de promotion.
3. Préparer les demandes d'aide financière pour les activités de promotion.
4. Faire le suivi des demandes soumises.
5. Préparer les bilans aux subventionneurs.

**9.3 DÉVELOPPEMENT
DES OUTILS
PROMOTIONNELS**

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Décider du contenu et du concept à employer en fonction des différents outils de promotion.
2. Sélectionner et rassembler les éléments (extraits vidéo, audio, graphiques, textes, etc.) nécessaires à la réalisation du plan de promotion.
3. Libérer tous les droits.
4. Concevoir, rédiger et traduire les textes pour les documents promotionnels.
5. Préparer ou faire préparer un résumé dans une langue seconde (selon le(s) marché(s) ciblé(s)) si nécessaire.
6. Créer un dossier de présentation des œuvres à promouvoir.
7. Monter le dossier du créateur (biographie, liste des œuvres, dossier de presse, etc.) de concert avec le créateur.
8. Déterminer les outils de conditionnement ou de « packaging » nécessaires pour la mise en marché des œuvres (jaquette de cassette vidéo, DVD, CD-ROM, cinéfiche, catalogue, guide d'accompagnement, etc.).
9. Faire la révision linguistique et graphique de tout document utilisé pour la promotion.

**9.4 PRODUCTION DES
OUTILS
PROMOTIONNELS**

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Bâtir le calendrier de production des outils de promotion.
 2. Déterminer et sélectionner les ressources humaines ou les fournisseurs nécessaires pour la production des outils de promotion en fonction des besoins, des coûts et des services offerts.
 3. Négocier et signer des ententes contractuelles avec chaque fournisseur et ressources externes.
 4. Coordonner et faire le suivi de la réalisation et de la production des outils de promotion (affiches, dépliants, catalogues, CD, DVD, placement médias, etc.).
 5. Préparer, en fonction des résultats désirés et du budget disponible, une trousse d'outils de communication (communiqué, biographie, cinéfiche, extrait, etc.) pour envoi aux médias.
 6. Préparer des 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 : communiqué, dossier de presse, cinéfiche, etc.).
-

**9.5 DIFFUSION DES
OUTILS DE
PROMOTION**

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Mettre en œuvre le plan de promotion et de mise en marché global, et pour chacune des œuvres en distribution.
2. Organiser des événements de promotion auprès du grand public (concours, tirages, etc.).
3. Constituer une liste des clientèles cibles et la maintenir à jour.
4. Déterminer les points de chute des outils promotionnels.
5. Distribuer les outils promotionnels aux différents points de chute.

9.6 PRODUITS DÉRIVÉS

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Évaluer la pertinence de développer des produits dérivés en fonction du plan de mise en marché, du rayonnement de l'œuvre et des ressources disponibles.
2. Décider des produits dérivés à utiliser.
3. Établir le coût de production, le prix et les points de vente des produits dérivés choisis.
4. Rassembler le contenu 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 des produits dérivés ou en faire le suivi.
8. Faire parvenir les produits dérivés aux points de vente.

**9.7 RELATIONS DE
PRESSE**

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Planifier une stratégie de relations de presse pour les lancements, conférences de presse, entrevues ou autres événements.
2. Identifier et garder à jour les différents réseaux de presse (médias électroniques, presse écrite, cybermédias) susceptibles de faire la promotion des activités du centre et des œuvres.
3. Élaborer un plan de relations de presse.
4. Déterminer les besoins en fonction de ressources externes pour réaliser le plan de relations de presse.
5. Envoyer aux médias la trousse d'outils de communication.
6. Inviter les médias potentiels à couvrir les événements.
7. Solliciter et développer la critique et les entrevues entourant les œuvres présentées.
8. Organiser des conférences ou des visionnements de presse.
9. Coordonner les entrevues.
10. Organiser une projection de presse avant la date de sortie de l'œuvre.
11. Faire le suivi auprès des contacts médias.
12. Rédiger un rapport médias comprenant un dossier de presse.

9.8 **CAMPAGNE DE
PROMOTION**

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Choisir les médias avec lesquels interagir 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 la campagne afin d'accroître la visibilité de l'œuvre et rejoindre le public cible.
3. Mettre en place les activités promotionnelles en fonction de l'esprit de l'œuvre, du public cible et des moyens financiers disponibles.
4. Évaluer les résultats de la campagne.

9.9 **DÉVELOPPEMENT
DES PUBLICS**

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Évaluer la pertinence de développer des activités de sensibilisation des différents publics.
 2. Déterminer les stratégies de développement de l'auditoire selon les marchés et les publics cibles.
 3. Élaborer un plan de communication pour les activités de développement des publics.
 4. Constituer et mettre à jour une liste de contacts.
 5. Développer 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. Développer des programmes d'initiation et concevoir du matériel de support.
 8. Concevoir et organiser des actions et des événements spéciaux pour rehausser la visibilité et la connaissance des œuvres.
 9. Organiser des événements auprès du grand public pour promouvoir la familiarisation avec les arts médiatiques.
 10. Préparer un catalogue ou programme lors des projections, festivals et événements spéciaux.
 11. Rédiger des rapports sur les activités de développement du public incluant, si possible, des statistiques sur l'assistance.
-

10. Compétences de conservation et de documentation

Définition : Capacité de classer, de conserver et d'administrer la banque d'œuvres du centre ainsi que de créer des documents favorisant sa promotion.

NOTE : Il n'est pas obligatoire que toutes les activités soient accomplies dans tous les centres. Cela dépend de leur organisation interne et de leur mission/mandat particulier.

FONCTIONS

ACTIVITÉS ESSENTIELLES

10.1 ARCHIVAGE

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Élaborer une méthode de classification des œuvres en respectant les principes d'archivage reconnus.
2. Mettre en place une base de données des œuvres.
3. Compiler, classer et ordonner les œuvres selon les supports.

10.2 CONSERVATION

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Choisir le support adéquat pour la conservation des œuvres.
2. Préparer les œuvres pour la conservation (nettoyage, tirage de copies, etc.).
3. Assurer les conditions d'entreposage selon les bonnes pratiques de conservation.

10.3 ADMINISTRATION DE LA BANQUE D'ŒUVRES

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Élaborer une politique de prêt, de location ou de consultation sur place des œuvres.
2. Libérer les droits de prêt et de location auprès des ayants droit.
3. Faire le suivi des sorties et des entrées des œuvres.
4. Faire l'entretien des copies de la banque d'œuvres.

10.4 CATALOGAGE (IMPRIMÉ OU ÉLECTRONIQUE)

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Constituer une liste des œuvres en diffusion et/ou en distribution, et/ou dans la collection.
2. Recueillir et vérifier les données concernant chaque œuvre.
3. Rassembler les contenus du catalogue (texte, visuel, son).
4. Coordonner et faire le suivi de la conception, la réalisation, et la production pour la diffusion du catalogue.
5. Assurer la mise à jour régulière de la base de données et du catalogue des œuvres.

**10.5 DÉVELOPPEMENT
DE PUBLICATIONS****ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES**

1. Choisir un sujet de publication en fonction des mandats artistiques ou des projets du centre.
 2. Effectuer une recherche de contenu et de thèmes.
 3. Définir un angle et un traitement pour la publication.
 4. Identifier et sélectionner des personnes ressources (rechercheur, rédacteur, spécialiste du contenu, etc.).
 5. Préparer des demandes de financement pour les publications.
 6. Rédiger la publication.
 7. Concevoir la mise en page de la publication.
 8. Valider les épreuves.
 9. Éditer, lancer et promouvoir la publication.
-

11. Compétences de recherche/exploration

Définition : Capacité de soutenir la recherche et l'exploration permettant de développer la pratique artistique.

NOTE : Il n'est pas obligatoire que toutes les activités soient accomplies dans tous les centres. Cela dépend de leur organisation interne et de leur mission/mandat particulier.

FONCTIONS

ACTIVITÉS ESSENTIELLES

11.1 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

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 et participer au réseautage entre créateurs d'ici et d'ailleurs.
 4. Examiner les liens potentiels entre les possibilités technologiques et les besoins éventuels des créateurs.
 5. Étudier et développer 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 (commande d'œuvres, projet maison, etc.).
-

12. Compétences de soutien à la création et à la production

Définition : Capacité de soutenir la création et la production des projets des artistes.

NOTE : Il n'est pas obligatoire que toutes les activités soient accomplies dans tous les centres. Cela dépend de leur organisation interne et de leur mission/mandat particulier.

Ce champ de compétences ne s'applique que partiellement aux Nouveaux Médias.

FONCTIONS

ACTIVITÉS ESSENTIELLES

12.1 ORIENTATION ET PLANIFICATION DES ACTIVITÉS DE SOUTIEN À LA CRÉATION ET À LA PRODUCTION DU CENTRE

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

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 de ses mandats.

12.2 ACCUEIL DES ARTISTES

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Fournir un environnement favorable à la création.
2. Mettre en place le contexte physique (in situ ou virtuel) et/ou financier nécessaire pour soutenir le projet.
3. Contribuer, sur demande, à l'idéation des projets des créateurs.
4. Développer, sur demande, le plan de réalisation des projets de création (contenu, budget, calendrier, etc.).
5. Évaluer la potentialité des technologies du centre en fonction de chaque projet.
6. Offrir les outils permettant d'actualiser les liens entre la technologie et les besoins artistiques du projet.
7. Favoriser des échanges entre l'artiste et des partenaires potentiels.

12.3 RÉSIDENCE D'ARTISTES

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Élaborer une politique de résidence d'artistes.
2. Mettre en place un processus de sélection des artistes.
3. Évaluer les coûts reliés à la résidence.
4. Rédiger et signer les ententes contractuelles.
5. Offrir un soutien artistique, technique et financier au créateur selon la politique élaborée.
6. Informer l'artiste de tous les aspects légaux de la production.
7. Répondre aux besoins de l'artiste en résidence.
8. Développer des activités (présentations, classes de maître, etc.) autour de l'artiste en résidence.

**12.4 SOUTIEN
TECHNIQUE AUX
CRÉATEURS**

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Offrir aux créateurs des services de production (studio, équipements, conseil, support, etc.).
2. Offrir un soutien technique spécialisé en fonction des besoins du créateur.
3. Développer, sur demande, le plan de réalisation des projets de création et de production (contenu, budget, calendrier, etc.).
4. Fournir un cadre de réflexion et les ressources nécessaires au développement technique du projet du créateur.
5. S'informer et fournir l'information sur les nouveaux développements, nouvelles technologies et équipements pertinents aux pratiques des créateurs.
6. Informer les créateurs sur les recherches offrant de nouvelles possibilités de création (techniques, équipements et logiciels).
7. Offrir des ateliers de formation, des conférences et toutes autres activités favorisant le développement professionnel.

**12.5 DÉVELOPPEMENT,
GESTION ET SUIVI
DE LA
COPRODUCTION**

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Développer les programmes et les projets de coproduction.
2. Se doter d'un mode de fonctionnement pour choisir les projets admissibles en coproduction.
3. Définir et annoncer les services et les ressources qui seront offerts aux membres pour la réalisation de projets acceptés en coproduction.
4. Sélectionner les projets de coproduction.
5. Signer les ententes de coproduction.
6. Agir à la demande du créateur à titre de conseiller sur tous les aspects de la coproduction.
7. Identifier et résoudre, en concertation avec le créateur, les problèmes techniques en cours de coproduction.

**12.6 RECHERCHE DE
FINANCEMENT ET
MONTAGE
FINANCIER**

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES

1. Évaluer la faisabilité des projets déposés.
 2. Rechercher et déterminer les différentes sources de financement potentielles applicables aux projets de création.
 3. Aider à l'élaboration du montage financier (budgétisation, développement et production) selon le mandat du centre.
 4. Analyser et valider les budgets et la faisabilité du projet de concert avec le C.A.
 5. Sélectionner les collaborateurs nécessaires à la réalisation du projet et à son dépôt auprès des bailleurs de fonds.
 6. Préparer et signer les ententes contractuelles relatives au dépôt du projet.
-

**12.7 COORDINATION
TECHNIQUE DES
ACTIVITÉS DE
PRODUCTION ET DE
POSTPRODUCTION**

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES

1. Planifier et obtenir les ressources techniques et les services nécessaires pour la production et la postproduction des œuvres des artistes.
2. Dresser la liste des besoins de la production avec le créateur (main-d'œuvre, matériaux, équipements, outils, etc.)
3. Coordonner la logistique de chacune des productions.
4. Développer un cadre de travail accueillant et sécuritaire pour le créateur et les équipes.
5. Informer les créateurs des politiques d'accès aux équipements du centre.
6. Superviser l'utilisation correcte des équipements et fournir le dépannage lors des tournages et de la postproduction.
7. S'assurer que le créateur dispose de tous les permis et assurances nécessaires pour entreprendre la production.

**12.8 DEVIS DE
PRODUCTION**

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES

1. Concevoir ou analyser le devis de production et le commenter selon les besoins du créateur et le mandat du centre.
2. Suivre et mettre à jour le devis en cours de production.
3. Effectuer un rapport de coût au terme de la production.

**12.9 SOUTIEN AU
PRODUCTEUR/
RÉALISATEUR
(PRÉPRODUCTION/
PRODUCTION)**

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES

1. Obtenir les autorisations de productions artisanales auprès des différents regroupements professionnels (AQTIS, APFTQ, UDA, etc.).
 2. Aider le créateur à procéder à une révision systématique des coûts selon le financement obtenu.
 3. Préparer et offrir aux producteurs des contrats types d'embauche nécessaires à la production de l'œuvre.
 4. Aider à la préparation d'une demande de décision préalable à l'obtention des crédits d'impôt.
 5. Offrir un support-conseil en fonction des demandes spécifiques des producteurs.
 6. Tenir la comptabilité de préproduction et de production.
-

**12.10 SOUTIEN AU
PRODUCTEUR/
RÉALISATEUR
(POSTPRODUCTION)**

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES

1. Planifier les besoins et coordonner les différentes étapes de la postproduction.
2. Faire le lien entre les différents intervenants dont les tâches s'échelonnent à diverses étapes du processus de postproduction.
3. S'assurer de la logistique des ressources humaines et matérielles.
4. Offrir les ressources techniques pour soutenir la postproduction.
5. Faire l'administration de la postproduction (rapport de coût, remboursement de crédit d'impôt, etc.).
6. S'assurer de la conformité technique et légale de l'œuvre par rapport aux normes de diffusion.

**12.11 DÉVELOPPEMENT DE
PROGRAMME D'AIDE
À LA PRODUCTION
ET À LA
POSTPRODUCTION**

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES

1. Établir une politique de programme d'aide.
 2. Établir les critères d'admissibilité des projets et le mode d'application des programmes d'aide.
 3. Bâtir un calendrier de dépôts.
 4. Développer un formulaire de mise en candidature.
 5. Monter un jury ou un comité de sélection des projets.
 6. Sélectionner les projets.
 7. Signer les contrats selon les critères d'application du programme d'aide.
 8. Comptabiliser et gérer les crédits alloués (ouverture de dossier, suivi des crédits, etc.).
 9. Vérifier les rapports au terme du projet ou du programme d'aide.
-

13. Compétences de diffusion

Définition : Capacité de faire rayonner les artistes, leurs œuvres et le centre auprès de tous les publics ciblés.

NOTE : Il n'est pas obligatoire que toutes les activités soient accomplies dans tous les centres. Cela dépend de leur organisation interne et de leur mission/mandat particulier.

FONCTIONS

ACTIVITÉS ESSENTIELLES

13.1 STRATÉGIE DE DIFFUSION DU CENTRE

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Établir une politique de diffusion des œuvres.
2. Définir le type et le nombre d'activités de diffusion (commandes d'œuvres, appels ouverts, programmation par commissaire, etc.).
3. Définir les publics et auditoires cibles des œuvres à diffuser.
4. Définir les résultats escomptés de la diffusion.
5. Définir les lieux de diffusion en fonction des œuvres présentées afin de rejoindre les auditoires cibles.

13.2 PLANIFICATION DE LA DIFFUSION

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Développer des projets de diffusion (contenu, budget, calendrier, etc.).
2. Inventorier les différentes avenues et lieux de diffusion potentiels.
3. Rencontrer des diffuseurs potentiels.
4. Organiser des événements ponctuels auxquels sont conviés les créateurs et les diffuseurs.
5. Élaborer le calendrier annuel de diffusion des activités selon la mission et les mandats du centre.
6. Évaluer les ressources nécessaires à la diffusion des activités (humaines, techniques et matérielles) en fonction du plan de diffusion.
7. Évaluer les coûts de la diffusion (droits, cachets, redevances, transit des copies, dédouanage, location de bandes passantes, etc.) en fonction des projets planifiés.

13.3 RECHERCHE DE FINANCEMENT ET DEMANDE D'AIDE À LA DIFFUSION

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Rechercher, analyser et cibler les différentes sources de financement pour diffuser les œuvres.
2. Rechercher des partenaires et/ou des commanditaires pour soutenir la diffusion des œuvres.
3. Préparer les demandes d'aide financière pour la diffusion des œuvres par le centre.
4. Faire le suivi des demandes soumises.
5. Préparer les bilans artistiques aux subventionneurs.

13.4 PROGRAMMATION**ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES**

1. Élaborer les critères de programmation en fonction des activités de diffusion choisies par le centre.
2. Définir les critères de sélection et inviter un commissaire.
3. Bâtir la programmation pour la diffusion des œuvres.
4. Obtenir le mot du commissaire sur le contenu de l'activité de diffusion.
5. Développer des collaborations avec des commissaires pour la programmation d'événements ponctuels autour des œuvres du catalogue.

**13.5 NÉGOCIATION,
SIGNATURE DE
CONTRATS ET SUIVI
AVEC LES AYANTS
DROIT****ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES**

1. Négocier l'étendue des obligations de part et d'autre et définir les services offerts comme diffuseur (durée, lieu, etc.).
2. Négocier les contrats avec les ayants droit selon les barèmes en application.
3. Rédiger un contrat qui décrit clairement les responsabilités et les obligations de l'ayant droit et du diffuseur pour chacune des activités de diffusion, les modalités de versement des cachets et de redevances.
4. S'assurer que tous les droits sont libérés avant d'inscrire l'œuvre dans un circuit commercial.
5. Rendre compte régulièrement à l'ayant droit des résultats des efforts de la diffusion.

**13.6 ORGANISATION DE
LA DIFFUSION****ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES**

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

**13.7 PRÉSENTATION
DES ŒUVRES****ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES**

1. Effectuer la mise en espace en respectant les normes de sécurité et les directives du créateur.
2. S'assurer de la disponibilité des équipements et de leur bon état de fonctionnement tout au long de la diffusion.
3. Opérer le guichet ou la billetterie.
4. Accueillir le public et les médias avant la présentation et distribuer le programme de la soirée.
5. Animer la présentation (mettre en contexte, artistes, œuvres, programmes).
6. Diffuser les productions artistiques (vidéo, film, publication, CD-ROM, projets Web, etc.).

**13.8 COORDINATION
DES TOURNÉES OU
DE LA
CIRCULATION DES
ŒUVRES****ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES**

1. Élaborer un itinéraire de tournées ou de circulation des œuvres (événements retenus, calendrier, objectifs, territoires, marchés et publics visés, etc.) en respectant la stratégie et le plan de diffusion.
 2. Prendre contact avec chaque diffuseur afin d'établir les spécifications techniques existantes et requises pour chaque lieu de diffusion.
 3. Dresser la liste des besoins (outils promotionnels, ressources humaines et techniques) nécessaires pour la tournée.
 4. Établir le calendrier de tournée des créateurs selon les représentations ou les rencontres prévues et la disponibilité des lieux.
 5. Bâtir la logistique de la tournée (transport, itinéraire, soutien sur place, hébergement, indemnité quotidienne).
 6. Contracter les assurances protégeant les personnes, le matériel et les œuvres avant une tournée.
 7. Vérifier que tous les contrats sont en règle avant la représentation et s'assurer de leur application.
 8. Dédouaner les équipements et les œuvres transportées à l'étranger.
 9. Administrer le budget de tournée (petite caisse, indemnité quotidienne, dépenses en devises étrangères lors d'un voyage à l'étranger, etc.).
 10. Assurer le lien (coordination et résolution de problèmes) entre l'équipe de tournée et l'équipe d'accueil du lieu de la représentation.
-

**13.9 ACCUEIL DES
ŒUVRES EN
DIFFUSION**

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Offrir un accès aux locaux du centre ou prévoir un espace de diffusion pour la présentation des œuvres au public.
 2. Mettre en place un environnement physique ou virtuel favorable à la diffusion de l'œuvre.
 3. Participer à la mise en espace de l'œuvre.
 4. Structurer et actualiser différents moyens pour mettre en valeur et favoriser l'appréciation et la compréhension de l'œuvre.
 5. Mettre à la disposition du créateur le soutien technique et matériel requis tout au long de la présentation de l'œuvre.
-

14. Compétences de distribution

Définition : Capacité d'accomplir toutes les tâches relatives au rayonnement des œuvres sur les marchés, dans les territoires, et auprès des auditoires cibles.

NOTE : Il n'est pas obligatoire que toutes les activités soient accomplies dans tous les centres. Cela dépend de leur organisation interne et de leur mission/mandat particulier.

FONCTIONS

ACTIVITÉS ESSENTIELLES

14.1 IDENTIFICATION ET PÉNÉTRATION DES MARCHÉS ET DES TERRITOIRES

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Repérer les marchés ou différentes plates-formes de distribution constituant des débouchés pour l'achat, la location, la projection ou la vente des œuvres distribuées (institutions, musées, galeries d'art, centres, festivals, télévision, club vidéo, Internet, etc.).
2. Déterminer les différents territoires géographiques régionaux, nationaux et internationaux pour la distribution des œuvres.
3. Analyser l'évolution des différents marchés existants et des marchés émergents.
4. Analyser les besoins/opportunités/obstacles propres à chacun des différents marchés.
5. Préciser les territoires sur lesquels le centre concentrera ses efforts de distribution et ceux où l'on fera affaire avec des codistributeurs ou sous-distributeurs.
6. Développer un profil des clients, des diffuseurs et des distributeurs potentiels (style de programmation, coût de distribution, stratégies/objectifs de diffusion).
7. Développer et maintenir des contacts privilégiés avec des diffuseurs et distributeurs actifs dans le territoire ou le marché convoité.
8. Informer régulièrement les différents marchés des œuvres en distribution.

**14.2 STRATÉGIE ET
PLANIFICATION DE
LA DISTRIBUTION**

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Établir une politique de distribution des œuvres.
2. Développer des objectifs et des stratégies de pénétration des marchés selon les marchés cibles.
3. Monter, développer et consolider un réseau de distribution (festivals, galeries, musées, événements spéciaux, secteur de l'éducation et à l'étranger, etc.) en fonction de l'analyse des marchés et des territoires.
4. Élaborer une planification annuelle de la distribution en fonction du mandat et des ressources humaines et financières disponibles.
5. Choisir les activités de distribution les plus appropriées aux œuvres et aux ressources financières disponibles.
6. Évaluer le potentiel de distribution à court et à moyen terme des œuvres en distribution.
7. Évaluer la pertinence d'inscrire les œuvres distribuées aux diverses manifestations nationales et internationales.
8. Élaborer un plan de distribution pour chaque œuvre (clientèle/marché cible, stratégie de communication, technologie employée, etc.) et établir un échéancier de réalisation.
9. Définir et prioriser les éléments de commercialisation (prix de vente, moyens de distribution, outils de promotion, produits dérivés) afin de positionner l'œuvre à distribuer.

**14.3 SÉLECTION DES
ŒUVRES À
DISTRIBUER**

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Définir les critères de sélection pour l'inscription au catalogue des œuvres selon le mandat du centre.
 2. Élaborer une procédure d'inscription des œuvres au catalogue.
 3. Mettre en place un processus de sollicitation d'œuvres (québécoises et à l'extérieur du Québec) selon la politique d'acquisition.
 4. Mettre en place un processus de sélection des œuvres selon la politique d'acquisition et les sélectionner en vue de les inscrire au catalogue.
-

**14.4 NÉGOCIATION,
SIGNATURE DE
CONTRATS ET SUIVI
AVEC LES AYANTS
DROIT**

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Négocier l'étendue des obligations de part et d'autre et les services offerts comme distributeur (durée, territoire, marché, paramètres d'exclusivité).
2. Négocier les pourcentages de redevances pour chaque marché et territoire.
3. Rédiger un contrat de distribution qui décrit clairement les responsabilités et les obligations de l'ayant droit et du distributeur pour chacun des territoires, des marchés et des supports.
4. S'assurer que tous les droits sont libérés avant d'inscrire l'œuvre dans un circuit commercial.
5. Rendre compte régulièrement à l'ayant droit des résultats des efforts de la distribution, sous forme de rapport d'exploitation ou d'autre forme de rapport, et verser les redevances.

**14.5 SOUTIEN AU
DÉVELOPPEMENT DE
L'ŒUVRE**

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES

1. Constituer des comités de lecture avec des producteurs et des diffuseurs pour évaluer le projet.
2. Travailler au développement du scénario final avec l'artiste dans le cas de long métrage avec sortie en salle.

ARTS NUMÉRIQUES

1. Constituer un sous-réseau d'évaluation à même la structure de distribution prévue.
2. Participer au développement de l'œuvre avec l'artiste, en tenant compte des modes de distribution prévus.

**14.6 IDENTIFICATION DU
PUBLIC CIBLE**

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Identifier le public cible et segmenter les marchés pour la distribution des œuvres inscrites au catalogue du centre.
2. Réaliser des tests de distribution.
3. Positionner les œuvres distribuées en fonction des publics cibles.

14.7 MISE EN MARCHÉ

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Élaborer un plan de mise en marché afin de distribuer et de faire circuler les œuvres.
2. Évaluer les ressources budgétaires nécessaires au lancement et à la mise en marché.
3. Développer une connaissance des acquéreurs potentiels (style de programmation, budgets d'acquisition ou coûts de distribution stratégies/objectifs de diffusion, etc.) de tous marchés et de tous territoires.
4. Exécuter des activités visant la mise en marché (informer les différents marchés des ajouts au catalogue, sollicitation des clientèles ciblées, produits dérivés, envois réguliers d'éléments promotionnels, placements médias, etc.) des œuvres du catalogue.

**14.8 FINANCEMENT ET
DEMANDE D'AIDE À
LA MISE EN
MARCHÉ**

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Rechercher et identifier les sources, les programmes de financement et les types d'aide liés à la distribution.
2. Évaluer les besoins de ressources humaines, matérielles et financières pour la mise en marché.
3. Rédiger la demande d'aide à la mise en marché.
4. Faire le suivi des demandes (rapport de contenu, rapport budgétaire, etc.).

**14.9 PLANIFICATION,
ORGANISATION
DES LANCEMENTS**

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Recenser les différents événements pouvant servir de tremplin de lancement pour les œuvres en distribution.
2. Concevoir le plan de lancement de chacune des œuvres.
3. Rechercher et confirmer des partenaires médias, des commanditaires, des alliés naturels et autres collaborateurs à associer au lancement afin d'accroître la visibilité de l'œuvre et de rejoindre le public cible.
4. Sélectionner les pigistes nécessaires au lancement (relationniste de presse, webmestre, graphiste, etc.)
5. Organiser le visionnement des œuvres (presse et lancement).
6. Inviter des acheteurs potentiels et planifier des rencontres lors du lancement.
7. Rédiger les rapports de lancement.

**14.10 RECHERCHE ET
ENTENTES DE CO OU
DE SOUS-
DISTRIBUTION**

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Définir les enjeux de la codistribution et de la sous-distribution en fonction des œuvres à distribuer et des ressources financières disponibles.
2. Cerner les principaux marchés/entreprises potentiels de codistribution ou de sous-distribution en fonction des publics/marchés/territoires visés.
3. Identifier les intervenants potentiels d'un réseau de codistribution et de sous-distribution.
4. Négocier des ententes de codistribution et de sous-distribution avec les intervenants ciblés.

14.11 VENTE

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. S'informer sur le fonctionnement des réseaux (télédiffuseurs, etc.), ainsi que des lois et des barèmes de distribution en vigueur dans chaque pays où l'on souhaite distribuer les œuvres.
2. Identifier et contacter les acheteurs potentiels des différents marchés ciblés.
3. Négocier une entente de vente avec les différents acheteurs.
4. Assurer un suivi auprès des acheteurs (moyen et long terme).

14.12 LOCATION**ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES**

1. S'informer du fonctionnement des réseaux de location ainsi que des lois et des barèmes en vigueur dans chaque pays où l'on souhaite rendre les œuvres disponibles au public via la location.
2. Identifier et contacter les réseaux ou entreprises de location potentiels des différents marchés ciblés.
3. Définir une pratique tarifaire selon le circuit, les lois, les barèmes en vigueur, et le type d'utilisation.
4. Négocier des ententes de location avec les différents réseaux et entreprises.
5. Assurer un suivi auprès des locateurs (moyen et long terme).

**14.13 PARTICIPATION À
DES ÉVÉNEMENTS
PONCTUELS OU
SPÉCIAUX****ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES**

1. Être à l'affût de tout événement ponctuel (forums, marchés et foires professionnels, soirées-bénéfice, etc.) mettant l'accent sur la familiarisation aux œuvres, la diffusion d'information sur la pratique, et l'ouverture vers de nouveaux marchés et publics.
2. Sélectionner les événements à cibler pendant les deux ou trois premières années de distribution de l'œuvre.
3. Inscrire les œuvres à distribuer à la programmation des événements jugés pertinents.
4. Informer l'ayant droit de l'acceptation de son œuvre chez un diffuseur.
5. Développer des collaborations avec des commissaires pour assurer le rayonnement des œuvres distribuées.
6. Organiser et/ou assister à des rencontres avec des acheteurs ou des diffuseurs potentiels lors de différents événements.

**14.14 PRODUCTION DE
RAPPORTS
D'EXPLOITATION****ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES**

1. Recenser les informations requises pour la production du rapport d'exploitation.
 2. Rédiger un rapport d'exploitation faisant état des revenus et des dépenses pour chacune des œuvres distribuées.
 3. Envoyer les rapports d'exploitation aux investisseurs, subventionneurs et aux ayants droit.
 4. Préparer le calcul des redevances et les faire parvenir à qui de droit.
-

15. Compétences de formation

Définition : Capacité de planifier, de concevoir, d'organiser, et/ou dispenser les formations en relation avec la mission et le mandat du centre, et les besoins des membres.

NOTE : Il n'est pas obligatoire que toutes les activités soient accomplies dans tous les centres. Cela dépend de leur organisation interne et de leur mission/mandat particulier.

FONCTIONS

ACTIVITÉS ESSENTIELLES

15.1 PLANIFICATION DE LA FORMATION

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Élaborer une vision prospective des besoins de formation en fonction des clientèles desservies et du mandat du centre.
2. Déterminer les priorités de formation selon la vision prospective dégagée.
3. Examiner la pertinence de la récurrence et/ou la rotation des formations selon les niveaux de maîtrise recherchés.
4. Prévoir le développement de nouvelles formations et assurer la mise à jour des formations existantes.
5. Élaborer un plan de formation en tenant compte des coûts, des ressources disponibles et des partenaires potentiels.
6. Élaborer les devis de formation (budget, contenu, etc.).

15.2 FINANCEMENT DE LA FORMATION

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Évaluer les besoins en ce qui concerne les ressources humaines, de matériel et d'équipements requis sur la base d'un devis de formation.
2. Évaluer les fonds nécessaires pour réaliser le plan de formation.
3. Déterminer et connaître les sources de financement pour la formation (subventions, revenus autonomes, etc.).
4. Déterminer la stratégie de financement.
5. Déterminer le coût de chacune des formations offertes et monter le budget de formation.
6. Rédiger et faire le suivi des demandes de financement pour les activités planifiées.

15.3 DÉVELOPPEMENT DE CONTENU

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

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

**15.4 RECRUTEMENT ET
EMBAUCHE DES
FORMATEURS**

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Identifier les personnes ressources pour dispenser la formation.
2. Sélectionner les formateurs.
3. Rédiger et signer les contrats avec les formateurs.

**15.5 RECRUTEMENT DES
PARTICIPANTS**

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Définir les critères d'admissibilité (catégorie, compétences, fonctions) des participants aux ateliers de formation.
2. Établir un mode de sélection des participants.
3. Évaluer le niveau de compétences des participants en fonction du niveau d'expertise des ateliers offerts.
4. Sélectionner les participants en fonction des critères d'admissibilité.

**15.6 GESTION DES
INSCRIPTIONS**

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Établir un mode de facturation des frais de la formation et en faire le suivi auprès des participants pour s'assurer du paiement des frais de formation.
2. Établir une procédure d'inscription et produire les documents s'y rattachant.
3. Procéder à l'inscription des participants.

**15.7 ORGANISATION DE
LA FORMATION**

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Gérer les horaires des activités de formation en fonction des disponibilités des formateurs et des participants.
2. Prévoir, réserver et organiser les lieux de la 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.

**15.8 FORMATION DES
PARTICIPANTS**

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

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

**15.9 ÉVALUATION DE LA
FORMATION**

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

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

**15.10 RÉDACTION DE
RAPPORTS**

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Recueillir et rassembler les informations statistiques sur la participation aux activités de formation.
 2. Rédiger un rapport des activités de formation pour les subventionneurs.
 3. Rédiger le rapport d'évaluation des activités de formation.
 4. Produire les rapports quantitatifs et qualitatifs sur la formation.
-

16. Compétences de commissariat (exposition ou programmation)

Définition : Capacité à concevoir un concept d'exposition, à sélectionner des œuvres et des artistes à exposer, à organiser la présentation d'œuvres en collaboration avec des centres d'artistes, des centres de diffusion, des galeries, des musées et autres lieux qui accueillent ou co-organisent l'exposition et à l'accompagner d'un appareil critique approprié.

NOTE : Les activités et responsabilités assumées par le commissaire varieront selon que le commissaire travaille comme indépendant ou comme attaché à une institution.

NOTE : Selon le contexte, dans ce document, quand nous utilisons :

- le mot «*artiste*», nous référons aussi à cinéaste, à vidéaste et à réalisateur;
- le terme «*projet*», nous référons à une exposition ou à une programmation de films ou de vidéos.

FONCTIONS

ACTIVITÉS ESSENTIELLES

16.1 DÉFINITION D'UN PROJET/CONCEPT

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Assurer une veille ou investiguer la pratique artistique afin de cerner des concepts de projet (recherches, visites d'atelier ou d'expositions, consultation de publications ou de bases de données, rencontre avec des artistes, des penseurs et autres, participation à des colloques, à des festivals, à des biennales, etc.).
2. Proposer un artiste invité ou une thématique.
3. Élaborer une proposition préliminaire de concept.
4. Trouver un lieu de diffusion (centre d'artistes, galerie, centre d'exposition, institution muséale, etc.).
5. Définir un plan de travail de commissariat.

16.2 ÉLABORATION D'UN DOCUMENT D'ORIENTATION

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Préciser les objectifs généraux du projet.
2. Énoncer le thème ou le sujet du projet.
3. Documenter le contenu ou le thème général du projet.
4. Proposer un titre pour l'exposition.

16.3 PLANIFICATION ET GESTION D'UN PROJET

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Évaluer les ressources (humaines, matérielles et financières) nécessaires à la réalisation du projet.
2. Établir un budget préliminaire.
3. Planifier le calendrier de réalisation.
4. Gérer le budget du projet.

16.4 FINANCEMENT DU PROJET

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Faire des recherches de financement pour des partenaires institutionnels (musées, centres de diffusion, galeristes, etc.).
2. Participer à la recherche de sources de financement public.
3. Participer à la rédaction de demandes de subventions.
4. Participer à la recherche de partenaires financiers privés (commanditaires).

16.5 GESTION DES ŒUVRES (DÉJÀ RÉALISÉE, ŒUVRE EN COURS, COMMANDE D'ŒUVRE)

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Commander une œuvre à un artiste.
2. Accompagner l'artiste dans la production d'une œuvre.
3. Emprunter les œuvres d'un artiste, d'un musée, d'une galerie ou d'une cinémathèque.
4. Dresser une liste détaillée des œuvres et de la valeur d'assurance.
5. Participer à la coordination du transport (aller-retour) des œuvres (appels d'offres de transport, encaissement, certificats, assurances, permis, douanes, constats d'état).
6. Prévoir l'entreposage des œuvres, au besoin.

16.6 NÉGOCIATION ET ENTENTES CONTRACTUELLES (ARTISTES, PARTENAIRES, ETC.)

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Faire la recherche des partenaires du milieu pouvant collaborer au projet (artistes, galeristes, collectionneurs, institutions ou organismes, etc.).
 2. Évaluer les possibilités de partenariat et/ou d'emprunt d'œuvres.
 3. Négocier un contrat de commissariat (honoraires, échéancier de paiement, publication, etc.).
 4. Participer à l'établissement et à la négociation des ententes appropriées relativement à la diffusion des œuvres (coûts, normes d'exposition, cachet de l'artiste, droits de reproduction des œuvres) et à la reproduction des textes des auteurs invités.
 5. Participer à la négociation des ententes contractuelles avec les intervenants du projet (galeristes, collectionneurs, centres d'exposition, distributeurs, etc.).
-

16.7 RÉALISATION ET PRODUCTION D'UNE D'EXPOSITION

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Établir la fiche technique et les conditions de présentation de l'œuvre.
2. Évaluer les besoins d'assistance technique nécessaires à la présentation de l'œuvre.
3. Collaborer à la réalisation des plans et devis d'un projet d'exposition.
4. Rédiger les textes de l'exposition (texte d'introduction, cartels, panneaux didactiques, traduction et révision des textes, etc.).
5. Valider le montage graphique des textes.
6. Participer à l'achat ou à la location d'équipements.
7. Participer ou approuver la conception et la fabrication des éléments de l'exposition (cloison, présentoir, vitrine, mobilier, etc.).
8. Participer ou approuver le plan de montage de l'exposition.

16.8 MISE EN MARCHÉ/ MARKETING DU PROJET

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Proposer un titre pour l'exposition.
2. Participer à l'élaboration du plan de communication.
3. Élaborer une liste d'envois spécifiques au projet.
4. Participer à l'élaboration du plan de marketing et des outils promotionnels (cartons d'invitation, communiqué de presse, envoi électronique, médias sociaux, mise à jour du site web, etc.).
5. Participer à la préparation des documents promotionnels (images, photos, CV de l'artiste, etc.).
6. Participer à l'établissement d'un plan de relation de presse.
7. Participer à l'organisation d'évènements (conférence de presse, entrevues avec l'artiste, etc.).
8. Participer ou approuver la production graphique (affiche, etc.).
9. Participer ou approuver la production audiovisuelle et multimédia.

16.9 INSTALLATION DE L'EXPOSITION

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Élaborer un plan de mise en espace (contenus, messages, objets, iconographie, etc.).
2. Participer au design de l'exposition.
3. Collaborer avec un ou des designers scénographes, s'il y a lieu.
4. Superviser la préparation de la salle selon les plans et devis de réalisation.
5. Coordonner les travaux de montage de l'exposition (installation des structures, mise en place du mobilier, scénographie, mise en espace, éclairage, etc.), s'il y a lieu.
6. S'assurer du rodage de l'exposition et de l'intégration adéquate de tous les éléments audiovisuels et multimédias.
7. Produire ou s'assurer de la production d'un cahier de procédures (ouverture et fermeture) de l'exposition.

16.10 PRÉSENTATION DE L'EXPOSITION**ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES**

1. Fournir les informations requises et former les équipes intervenant dans la présentation de l'exposition (accueil, animation, éducation, etc.)
2. Assurer le suivi et le bon fonctionnement de l'exposition (ex : cahier de procédures, constats d'état, commentaires de l'équipe, etc.).
3. Participer à la documentation de l'exposition (points de vue privilégiés à communiquer au photographe ou au vidéaste, etc.).

16.11 PUBLICATION (IMPRIMÉ OU INFORMATIQUE)**ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES**

1. Élaborer le concept de l'ouvrage de publication.
2. Rédiger un essai.
3. Assurer la direction de l'ouvrage.
4. Établir un échéancier et un budget pour la publication d'un ouvrage.
5. Inviter des auteurs à collaborer à l'ouvrage.
6. Choisir le graphiste.
7. Constituer une équipe de traducteurs, réviseurs, correcteurs d'épreuve.
8. Superviser le travail de révision des textes et des traductions.
9. Agir comme interface entre le graphiste, l'artiste et/ou l'institution qui produit la publication.
10. Effectuer une recherche iconographique, obtenir les images et identifier les documents à inclure dans la publication.
11. Coordonner la publication et faire le suivi avec l'imprimeur de la production du catalogue (lecture d'épreuve, OK de presse, OK de reliure, etc.).
12. Rédiger ou superviser le travail de rédaction et de recherche pour la bibliographie de l'artiste.
13. Participer au lancement de la publication.
14. Collaborer à la distribution de la publication.

16.12 RÉALISATION D'ACTIVITÉS ÉDUCATIVES ET CULTURELLES**ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES**

1. Participer ou approuver le développement des programmes publics (contenu, stratégies, rencontre avec l'artiste et la/le commissaire et activités d'animation, etc.).
 2. Participer à l'élaboration des activités éducatives et culturelles.
 3. Participer ou approuver la production du matériel didactique (matériel imprimé, audiovisuel et multimédia, s'il y a lieu).
-

16.13 TRAVAIL D'ÉQUIPE

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Constituer une équipe technique et la consulter.
2. Fournir l'information nécessaire (artistes, contenu, recherche documentaire, iconographie, experts, etc.) aux équipes de l'institution partenaire (centre d'exposition, galeristes, etc.).
3. Produire ou participer à la production de matériel complémentaire (bannières, matériel didactique, etc.) requis par différentes équipes de travail.
4. Maintenir des liens de travail productifs et harmonieux.

16.14 CLÔTURE DU PROJET

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Participer au démontage de l'exposition.
2. Participer à l'archivage des dossiers du projet.
3. Participer à la rédaction du rapport de clôture (rapports de subventions, bilan financier, statistiques de fréquentation, revue de presse, etc.).
4. Participer au retour des œuvres.

16.15 MISE EN CIRCULATION DU PROJET

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Collaborer à la production du cahier d'offre du projet.
2. Participer à l'élaboration du budget pour la circulation du projet.
3. Rechercher des points de chute et établir le calendrier de circulation du projet.
4. Rechercher, en collaboration avec l'institution qui initie le projet, le financement pour la mise en circulation du projet.
5. Adapter le projet (contenu, muséographie, emprunt des œuvres, matériel éducatif, outils d'évaluation, etc.) en fonction des lieux de circulation.
6. Collaborer à la production des outils techniques (cahier de montage et de démontage, cahier d'entretien préventif, guides d'opération, rapport de condition, etc.).
7. Participer à la planification du transport (encaissage, appels d'offres de transport, certificats, assurances, permis, douanes, constat d'état).
8. Collaborer, au besoin, à la production des outils de promotion.
9. Accompagner le projet dans les lieux de circulation pour le montage et le vernissage.
10. Demander un bilan de la présentation (rapport de fréquentation, constat d'état, etc.) à l'organisme hôte.
11. Assurer un suivi pour le retour des œuvres aux artistes, collectionneurs et autres prêteurs à la fin de la circulation.

16.16 PROGRAMMATION**ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES**

1. Repérer les œuvres dans les collections (cinémathèques, médiathèques, distributeurs, musées, etc.) ou directement auprès des artistes.
 2. S'assurer d'avoir la meilleure copie existante sur le marché (qualité, sous-titres français ou anglais, etc.).
 3. S'assurer de la compatibilité des standards et formats des œuvres avec les équipements disponibles.
 4. Coordonner la production des compilations pour la présentation de courts métrages.
 5. Planifier la circulation des copies.
-

17. Compétences de mise en espace d'une exposition

Définition : Capacité à déterminer les modalités physiques et techniques de présentation des œuvres en respectant ou en négociant les spécifications artistiques et les contraintes de l'organisme de présentation.

NOTE : Il n'est pas obligatoire que toutes les activités soient accomplies par les responsables de la mise en espace. Les responsabilités assumées varieront selon la structure de l'organisme.

NOTE : Pour arts cinématographiques, notez qu'il s'agit plus d'une présentation en salle qu'une exposition.

FONCTIONS

ACTIVITÉS ESSENTIELLES

17.1 CONCEPTION DE L'EXPOSITION

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Participer à l'élaboration du document d'orientation.
2. Convenir avec le commissaire et/ou le ou les artistes des particularités de présentation de l'exposition.
3. Participer à la définition du type et du style de mise en espace à mettre en place.
4. Produire des esquisses préliminaires de la mise en espace de l'exposition (besoins techniques, nombre de sections, étapes du parcours, réalité spatiale, signalétique, choix des matériaux, types de supports et de vitrines, circulation des visiteurs, etc.).
5. Obtenir l'approbation du concept.
6. Rédiger une première ébauche du concept.

17.2 PLANIFICATION D'UN PROJET D'EXPOSITION

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Évaluer les ressources (humaines, matérielles et financières) nécessaires à la réalisation du projet.
2. Établir un budget préliminaire.
3. Planifier le calendrier de réalisation.

17.3 RELATION AVEC LES ARTISTES

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Recevoir et répondre aux questions des artistes.
2. Établir un climat de confiance avec l'artiste.
3. Établir un contexte de travail productif et harmonieux avec l'artiste.
4. Proposer des solutions aux difficultés rencontrées par l'artiste exposé.

17.4 RELATION AVEC LE COMMISSAIRE (INTERNE OU INVITÉ)

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Travailler en étroite collaboration avec le commissaire.
2. Préciser avec le commissaire les besoins relatifs à l'exposition.
3. Recueillir auprès du commissaire les informations nécessaires à la réalisation de l'exposition.
4. Établir un contexte de travail productif et harmonieux avec le commissaire.
5. Collaborer avec le commissaire à l'identification de solutions en regard des situations et questions rencontrées tout au long du processus de mise en espace de l'exposition.

17.5 MISE EN ESPACE DE L'EXPOSITION

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

En collaboration avec les différentes équipes de travail :

1. Collaborer à la réalisation des plans et devis du projet d'exposition.
2. Déterminer les différents moyens de présenter le contenu (organisation spatiale, support matériel, multimédia, interactivité, web, MP3, installation, éclairage, etc.).
3. Mettre au point la signalétique de l'exposition : thèmes, messages, objets, iconographie, moyens divers, animation, etc.
4. Présenter le plan de mise en espace aux lieux partenaires et faire valider, le cas échéant.
5. Apporter les ajustements proposés, au besoin.
6. Participer à la mise en espace de l'exposition (plan de la galerie, 3D, multimédia), le cas échéant.
7. Produire ou s'assurer de la production d'un cahier de charge de l'exposition.

17.6 GESTION DES ŒUVRES

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Établir les contacts nécessaires avec l'intermédiaire responsable de l'œuvre (artiste, représentant d'artistes, institution prêteuse, etc.).
2. Faire le suivi d'un artiste en production.
3. Vérifier la disponibilité des œuvres.
4. Emprunter ou acquérir les œuvres.
5. Nommer, qualifier et quantifier les œuvres.
6. Assurer la coordination du transport (aller-retour) des œuvres (appels d'offres de transport, certificats, assurances, permis, douanes).
7. Planifier l'entreposage des œuvres.
8. Déterminer les normes de conservation pour la mise en exposition.
9. Décaisser et encaisser les œuvres.
10. Faire un constat d'état des œuvres.
11. Préparer les œuvres pour l'installation.
12. Coordonner les travaux de restauration.
13. Assurer un suivi des normes et de l'état de la conservation des œuvres à toutes les étapes, incluant la présentation.
14. Gérer la circulation et la manipulation des œuvres dans le lieu d'exposition.

17.7 NÉGOCIATION ET ENTENTES CONTRACTUELLES (ARTISTES, PARTENAIRES, ETC.)

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Faire la recherche des partenaires du milieu pouvant collaborer au projet (artistes, centres d'artistes, galeristes, collectionneur, institutions ou organismes, entrepreneurs, entreprises multimédia, etc.).
2. Évaluer les possibilités de partenariat et/ou emprunt d'œuvres.
3. Participer à la sélection des partenaires.
4. Établir et négocier les ententes appropriées relativement à l'utilisation des œuvres (coûts, normes d'exposition, assurances, etc.).
5. Négocier les ententes contractuelles avec les intervenants du projet d'exposition (artistes, centres d'artistes, galeristes, collectionneur, institutions ou organismes, entrepreneurs, entreprises multimédia, etc.).
6. Maintenir des liens de travail productifs et harmonieux.

17.8 RÉALISATION DU MATÉRIEL DIDACTIQUE DE L'EXPOSITION

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Réaliser la scénarisation audiovisuelle et multimédia.
2. Participer à la réalisation des illustrations, s'il y a lieu.
3. Participer au montage graphique de l'exposition.
4. Participer à l'approbation de la production audiovisuelle et multimédia.
5. Participer à l'approbation de la fabrication des éléments de l'exposition.

17.9 APPROVISIONNEMENT

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Coordonner le processus d'appels d'offres pour l'approvisionnement en équipement requis pour l'exposition.
2. Trouver les fournisseurs potentiels et/ou commanditaires potentiels pour la location de l'équipement.
3. Procéder à l'achat ou à la location de l'équipement en conformité aux spécifications de l'œuvre.
4. S'assurer du bon état de l'équipement.
5. Consulter, s'il y a lieu, des spécialistes techniques pour le choix de l'équipement à utiliser.

17.10 MONTAGE DE L'EXPOSITION

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Superviser la préparation de la salle selon les plans et devis de réalisation.
2. Coordonner et participer aux travaux de montage de l'exposition (installation des structures, mise en place des cimaises, mise en place du mobilier muséologique, mise en espace, éclairage, etc.).
3. S'assurer du rodage de l'exposition et de l'intégration adéquate de tous les éléments audiovisuels et multimédias.
4. Superviser l'installation des équipements multimédias.

17.11 PRÉSENTATION DE L'EXPOSITION

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Élaborer le cahier de procédures de l'exposition.
2. Assurer le suivi (ex : fiche de suivi, fiche de commentaires) et le bon fonctionnement de l'exposition (ex : cahier de procédures, constats d'état).
3. Assurer une surveillance adéquate de l'exposition.

17.12 TRAVAIL D'ÉQUIPE

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Consulter les personnes et les équipes concernées (coordonnateur des expositions, technicien en muséologie, conservateur, commissaire, assistant-commissaire, directeur ou directrice, artiste) aux diverses étapes clés du projet d'exposition (concept, scénario, design).
2. Fournir l'information nécessaire (artistes, contenu, recherche documentaire, iconographie, experts, etc.) aux équipes de l'institution partenaire (centre d'artistes, centres d'exposition, galeristes, etc.).
3. Soutenir les équipes intervenant dans la présentation de l'exposition (accueil, animation, éducation, etc.).
4. Former le personnel sur les procédures d'opérations.

17.13 ÉVALUATION

ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES

1. Mettre à jour le cahier de charge.
2. Élaborer ou participer à l'élaboration des outils d'évaluation.
3. Collaborer au bilan de l'exposition et des activités.

ANNEXES



LEXIQUE

Administrateur	Personne ou organisme éligible à siéger sur un conseil d'administration d'un centre.
Administration	Ensemble d'activités qui assure la gestion d'un centre.
Ayant droit	L'auteur ou le créateur d'une œuvre indépendante.
Cachet	Rémunération versée à un artiste pour la présentation de son œuvre dans un contexte non commercial (exposition, festival).
Cataloguer	Opération qui consiste à décrire les livres ou autres documents d'une bibliothèque, à consigner ces données sur un support, et à les intégrer dans un catalogue.
Centre d'artistes Centre	Organisme sans but lucratif qui, selon sa mission et ses mandats, propose une offre de services à ses membres de la communauté des arts médiatiques.
Clientèle	L'ensemble des catégories et type d'utilisateurs actuels et potentiels d'un centre.
Co-distribution	Selon une entente entre les parties, un partage des droits de distribution d'une œuvre.
Collection	L'ensemble des œuvres dans le catalogue d'un centre.
Communauté	Groupe social dont les membres vivent ensemble ou partagent des caractères, des intérêts communs.
Compétence	Capacité d'agir avec pertinence dans un contexte particulier en mobilisant ses savoirs (connaissances, savoir-faire et savoir-être).
Commissariat	Capacité à concevoir un concept d'exposition, à sélectionner des œuvres et des artistes à exposer, à organiser la présentation d'œuvres en collaboration avec des centres d'artistes, des centres de diffusion, des galeries, des musées et autres lieux qui accueillent ou co-organisent l'exposition et à l'accompagner d'un appareil critique approprié.
Crédit	Allocation de temps appliquée à l'utilisation d'équipements.
Diffusion	Événements organisés dans des lieux de diffusion afin de promouvoir et faire connaître les œuvres des créateurs.
Dirigeant	Personne qui dirige un organisme.

Distribution	Activité de mise en marché pour assurer la circulation, la vente, la location, la présentation en salles commerciales et la télédiffusion des œuvres indépendantes acquises à titre de mandataire des ayants droits.
Formation continue	Formation d'appoint permettant aux créateurs et aux travailleurs culturels d'accroître leur niveau de professionnalisation.
Gouvernance	Gestion imputable, rigoureuse et transparente d'une entreprise par un conseil d'administration et les dirigeants d'un organisme.
Mandat	Façon particulière dont on entend exécuter ou remplir la mission.
Marchés	Le type et la catégorie d'acquéreurs d'une œuvre.
Média	Support de diffusion.
Mise en espace d'une exposition	Capacité à déterminer les modalités physiques et techniques de présentation des œuvres en respectant ou en négociant les spécifications artistiques et les contraintes de l'organisme de présentation.
Mission	Raison d'être, finalité, but, service pour lequel une organisation est destinée.
OBNL	Organisme à but non lucratif
Œuvre indépendante	Une œuvre est indépendante lorsque le créateur détient tout le contrôle artistique et éditorial sur la production de son œuvre à travers toutes les étapes incluant la version finale et reçoit la majeure partie de tout cachet et redevance.
Orientations	Choix de stratégies et d'objectifs pour concrétiser la vision par laquelle l'organisation entend remplir sa mission.
Placement média	Action de planifier et d'acheter des espaces publicitaires dans un but précis.
Plan d'action	Plan décrivant les actions à mener et les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés et le mandat d'un centre.
Plan directeur	Plan à long ou moyen terme, issu d'un consensus à la direction d'un centre, fixant les objectifs d'utilisation des ressources.

Plan stratégique	Plan à long terme qui porte sur les objectifs fondamentaux d'un centre et sur les grandes lignes des actions à mener en fonction des choix stratégiques.
Programmation	Organisation systématique des actions à entreprendre ou des étapes à franchir pour atteindre effectivement des objectifs définis.
Public cible	Public visé que l'on cherche à atteindre.
Redevance	Pourcentage des bénéfices versé à un créateur indépendant lors de toute vente ou location de son œuvre dans un contexte commercial.
Sous-distribution	Action d'un distributeur de céder certains marchés et territoires à un autre distributeur.
Support	Dispositif mécanique ou électronique apte à sauvegarder une œuvre pour la faire rayonner.
Territoire	Aire géographique spécifique dans laquelle une œuvre est distribuée.
Vision	Anticipation, capacité à concevoir ce qui devrait être fait ou ce à quoi devrait ressembler l'avenir ou certaines réalités.

BIBLIOGRAPHIE

Artpress, no. 364, Une enquête sur les commissaires, février 2010, Paris.

Beaulieu, Georges, Avez-vous la tête de l'emploi pour le multimédia? : les métiers autour du virtuel. Coll. Avez-vous la tête de l'emploi? Projets Alpha et Oméga, 1999, Montréal.

Développement des ressources humaines du Canada, Classification nationale des professions. <http://www23.hrdc-drhc.gc.ca/2001/f/generic/welcome.shtml> DRHC, 2002, Ottawa.

Commission scolaire de Montréal, Programme d'études, Soutien en technologie des médias numériques, École des métiers de la télévision du cinéma et des médias numériques. Montréal, 2000.

Conseil québécois des arts médiatiques, État des lieux des arts médiatiques au Québec en 2001. Étude qualitative et quantitative des créateurs et des organismes indépendants en arts médiatiques au Québec. CQAM, 2002, Montréal.

Conseil québécois des arts médiatiques, Analyse des besoins en coordination de la formation en arts médiatiques. CQAM, 2001, Montréal.

Conseil québécois des ressources humaines en culture, Dictionnaire de compétences en gestion, production et diffusion des arts visuels. CQRHC, 2002, Montréal.

Denize, Loïc, et Thomas Alix, Les métiers du multimédia et de l'Internet. Coll. Guides J. Levallois-Perret, Jeunes éditions Studyrama, 2002, France.

Dictionnaire de compétences — Mise en exposition, Société des musées québécois et le Conseil québécois des ressources humaines en culture, 2010, Montréal.

Fougea, Jean-Pierre, Les 250 métiers du cinéma, de la télévision et des nouvelles technologies & les formations qui y conduisent. Edition Dixit, 1999, Paris.

Legacies Now, Curatorial Toolkit. A Practical Guide For Curators. 2010, Vancouver.

Oullion, Jean-Michel, Les métiers du multimédia et d'Internet. Coll. Les guides de l'Étudiant, 2002, Paris.

Pinel, Vincent, Les métiers du cinéma. Édition Milan, 1996, Toulouse.

Poissant, Louise (dir. publ.), Dictionnaire des arts médiatiques, Coll. Esthétique. Presses de l'Université du Québec, 1997, Montréal.

Puimatto, Gérard, Multimédia, enseignement, formation et téléformation : évolution des technologies de l'information et perspectives d'applications dans la formation initiale et continue. Coll. Les dossiers de l'ingénierie éducative. Paris et le Centre national de documentation pédagogique, Sainte-Foy, Publications du Québec, 1995, Québec.

Ministère de l'Éducation, Portrait de secteur de formation Communications et documentation. Les Publications du Québec, 2003, Québec.

Rush, Michael, Les Nouveaux Médias dans l'art, Thames & Hudson 2000, Paris.

Société Québécoise de développement de la main d'œuvre, Interface Main-d'œuvre / Multimédia. SQDM, 1996, Montréal.

TECHNOCompétences, Multimédia, Profils de compétences de professions. Emploi-Québec, 2000, Montréal. <http://www.technocompétences.qc.ca>

TECHNOCompétences (comité), Les carrières du multimédia. Jobboom, 2001, Montréal.

GROUPES DE DISCUSSION ET DE VALIDATION

NOUVEAUX MÉDIAS (21-22 juin 2005)

Bernadette Houde, membre du c.a., Studio XX
Michel Lefebvre, directeur général, Agence Topo, Montréal
Bernard Bilodeau, directeur administratif, Oboro, Montréal
Stéphanie Lagueux, webmestre, Studio XX, Montréal
Reisa Levine, membre du conseil d'administration, Studio XX, Montréal
Jocelyn Robert, co-directeur artistique, Avatar, Québec

CINÉMA (22-23 août 2005)

Sophie Lebel : responsable administrative, Paraloeil, Rimouski
Claudie Lévesque : coordonnatrice des communications, Main Film, Montréal
Annick Nantel : directrice administrative, Les Films de l'autre, Montréal

VIDÉO (26-27 septembre 2005)

Pétunia Alves, co-directrice GIV, Montréal
Martine Beaurivage, directrice générale, Vidéo Femmes, Québec
Angèle Cyr, coordonnatrice de projets, PRIM, Montréal
Anne Golden, co-directrice GIV, Montréal

Observateur : Pierre Beaudoin, coordonnateur au développement professionnel, CQAM, Montréal

COMPÉTENCES DE COMMISSARIAT (19 janvier et 10 mars 2011)

Pierre Beaudoin, directeur général par intérim, Conseil québécois des arts médiatiques
Julie Bélisle, commissaire indépendante et responsable des programmes publics à la Galerie de l'UQAM
Nicole Gingras, commissaire indépendante et auteure
Jean Gagnon, Directeur des collections, Cinémathèque québécoise

COMPÉTENCES DE MISE EN ESPACE D'UNE EXPOSITION (1^{er} février et 2 mars 2011)

Pierre Beaudoin, directeur général par intérim, Conseil québécois des arts médiatiques
Hugues Dugas, coordonnateur des expositions, Le Mois de la Photo à Montréal
Marc Dulude, adjoint de direction, conseils techniques et aide à la production, OPTICA, Montréal
Sheryl Sim, commissaire adjointe, Fondation DHC/ART, Montréal

LES CONSULTANTES

Line Côté, Groupe Réseau Conseil

MBA, associée fondatrice du Groupe Réseau Conseil, Mme Côté est spécialisée en gestion des ressources humaines et intervient à titre d'expert conseil dans les entreprises tant du secteur privé que public et parapublic.

Depuis 20 ans, Mme Côté, a développé une solide expertise dans la gestion de projets majeurs où elle est intervenue comme experte, « coach » et animatrice.

À titre de consultante, Mme Côté a conçu une approche de gestion intégrée des compétences visant à favoriser et à soutenir les changements requis pour accroître la performance des organisations. Elle a aussi élaboré une démarche de planification stratégique des ressources humaines. Ces mandats ont permis l'élaboration d'outils pour une gestion intégrée des ressources humaines fondée sur la gestion des compétences.

Mme Côté est sollicitée, plusieurs fois par année, par divers associations professionnelles, qu'elles soient du domaine artistique, culturel ou industriel, pour agir comme conférencière et animatrice d'ateliers de formation sur l'approche par compétences.

Christine Tremblay Corneau

En 2004-2005, Christine Tremblay Corneau a travaillé au CQAM à titre de coordonnatrice de la formation professionnelle continue. Elle a rédigé la Politique de formation professionnelle continue du CQAM en collaboration avec des groupes de travail recrutés parmi les membres du CQAM et a également assisté Line Côté dans la réalisation du Dictionnaire de compétences des travailleurs culturels en arts médiatiques. Christine Tremblay Corneau œuvre dans le domaine des nouveaux médias depuis 1994 comme scénariste spécialisée en interactivité, particulièrement dans le domaine de la muséologie.

**GUIDE D'UTILISATION DU
DICTIONNAIRE DE COMPÉTENCES
DES TRAVAILLEURS CULTURELS
DANS LES ORGANISMES
EN ARTS MÉDIATQUES**

Nouvelle édition
Mars 2011
©CQRHC

GUIDE D'UTILISATION DU DICTIONNAIRE DES COMPÉTENCES DES TRAVAILLEURS CULTURELS EN ARTS MÉDIATIQUES

LA GESTION DES COMPÉTENCES DANS UN CENTRE EN ARTS MÉDIATIQUES

Les compétences des travailleurs culturels sont le moteur des centres d'artistes et des organismes artistiques dédiés aux arts médiatiques. Pour réaliser leur mission, les centres doivent compter sur la capacité individuelle et collective de leurs ressources humaines. C'est en effet la variété et la qualité des compétences qui permettront de soutenir les divers projets artistiques des créateurs indépendants. Ce sont aussi ces compétences qui permettront aux centres de se distinguer et de se faire reconnaître. Pour tirer le meilleur parti de leur potentiel humain, il importe que les organisations se dotent d'un système intégré de gestion des ressources humaines fondée sur une lecture claire des compétences qui leur permettra de réaliser leur vision artistique.

C'est dans ce contexte que la gestion des compétences constitue un facteur-clé de succès. Une telle approche de gestion des compétences permettra aux dirigeants de concevoir leur organisation de façon beaucoup plus fluide. Sans sous-estimer l'apport des créateurs et des membres, le guide concerne spécifiquement le personnel dont les emplois sont reliés aux différentes fonctions organisationnelles qui assurent la spécificité des centres. Ainsi, chaque centre pourrait bâtir des postes en fonction des compétences collectives et de s'assurer ainsi une meilleure allocation des ressources disponibles en exploitant les forces du groupe comme moyen de réaliser la mission et les mandats du centre.

Élaboré avec l'étroite collaboration de représentants de divers centres en arts médiatiques, ce dictionnaire se veut représentatif de l'ensemble des centres en arts médiatiques, sans être spécifique à l'un d'entre eux. Le dictionnaire de compétences précise les «savoir agir» requis des ressources humaines oeuvrant aux fonctions organisationnelles des centres en arts médiatiques. Ces «savoir agir» comprennent les comportements et les activités essentielles des quinze champs de compétences existants, sous une forme ou une autre, dans les centres en arts médiatiques, afin de leur permettre de réaliser leur mission et leur vision artistique :

- | | |
|--|---|
| 1. Compétences d'orientation et de gouvernance | 10. Compétences de documentation et de conservation |
| 2. Compétences de gestion | 11. Compétences de recherche / exploration |
| 3. Compétences d'administration | 12. Compétences de soutien à la création et à la production |
| 4. Compétences de soutien administratif | 13. Compétences de diffusion |
| 5. Compétences de recrutement et de services aux membres | 14. Compétences de distribution |
| 6. Compétences de conseil et de soutien aux membres | 15. Compétences de formation |
| 7. Compétences de gestion des équipements | 16. Compétences de commissariat |
| 8. Compétences de communication | 17. Compétences de mise en espace d'une exposition |
| 9. Compétences de promotion | |

Le dictionnaire de compétences propose un cadre de référence pour organiser l'ensemble des activités à la base de la vie des centres. Il s'agit d'un outil de structuration des responsabilités respectives, de communication interne ainsi que de supervision et de gestion du personnel. Le dictionnaire de compétences permettra de mettre en place une gestion intégrée de vos ressources humaines. Chaque dirigeant maximisera l'utilisation en l'adaptant en fonction de ses mandats, de sa stratégie, de la taille de son centre, de son mode d'organisation du travail, du degré de polyvalence ou de spécialisation attendu de son personnel et de sa culture organisationnelle. Plusieurs formes d'utilisation sont possibles.

L'UTILISATION DU DICTIONNAIRE FACILITERA PRINCIPALEMENT :

- :: la clarification et le partage des rôles et des responsabilités individuelles et collectives;
- :: la description des postes;
- :: le recrutement et la sélection du personnel;
- :: la formation et le développement du personnel;
- :: la gestion de la performance du personnel.

« Parlons compétences »

Une fois en main la liste des activités essentielles, il faut, pour « parler de compétences », associer à ces activités 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	COMPÉTENCES DE RÉSULTATS	COMPÉTENCES TACTIQUES	COMPÉTENCES D'ACTION
<ul style="list-style-type: none"> • Capacité d'animation • Capacité à donner du « feed-back » • Capacité à établir des relations interpersonnelles positives • Capacité à gérer des projets • Capacité à partager l'information • Capacité à partager ses connaissances • Capacité à se rallier • Capacité à reconnaître les autres • Capacité à représenter l'entreprise • Capacité d'écoute • « Coaching » • Communication efficace • Conscience professionnelle • Empathie • Engagement • Flexibilité • Interdisciplinarité • Orientation service • Rôle conseil • Transparence • Travail d'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité à évaluer • Contrôle • Discipline • Gestion du temps • Orientation qualité • Orientation résultat • Orientation structure • Persévérance • Respect des consignes • Respect des délais • Respect des échéanciers • Sens de la méthode • Sens de la performance • Sens de l'efficacité et de l'efficience • Souci de l'excellence • Souci du détail 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomie • Capacité à créer un climat d'apprentissage • Capacité à décider • Capacité à déléguer • Capacité à gérer le changement • Capacité à gérer les conflits • Capacité à planifier • Capacité à rédiger • Capacité à résoudre des problèmes • Connaissance du marché • Esprit d'analyse • Esprit de synthèse • Esprit critique • Gestion optimale des ressources • Jugement • Ouverture à la technologie • Orientation client ou usager • Partenariat • Sens de l'observation • Sens de l'organisation • Sens des affaires • Sens des priorités • Sens stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> • Agent de changement • Capacité à diriger • Capacité à former • Capacité à influencer • Capacité à intervenir • Capacité à mobiliser • Capacité à responsabiliser son équipe • « Entrepreneurship » • Gestion dans l'adversité • Imputabilité • Leadership • Motivateur • Motivation d'accomplissement • Négociateur • Orientation vers l'action • Proactif • Sens des responsabilités • Tolérance au stress

Comment adapter le dictionnaire de compétences aux besoins de votre centre

Chacun des dix sept champs de compétences constituant le dictionnaire se subdivise en différentes « catégories d'intervention ». Pour chacune d'entre elles, nous énumérons un ensemble « d'activités essentielles » qui sont rattachées aux différents postes en fonction de l'organisation du travail dans chacun des centres. Certains postes peuvent être composés d'activités incluses dans un seul champ de compétences (ex. : administration). Toutefois, dans un organisme prônant la polyvalence, il est pensable qu'un poste soit composé de différentes activités issues de deux ou trois champs de compétences (ex. : un directeur général combinant l'orientation, la gestion et l'administration aura à accomplir des activités dans ces trois champs de compétences). Il en va ainsi pour tous les postes de l'organisation.

L'ADAPTATION DU DICTIONNAIRE DE COMPÉTENCES À VOTRE ORGANISATION EST INÉVITABLE.

Même si la liste des compétences que l'on y retrouve a été validée par les représentants de plusieurs centres et que ces compétences s'appliquent sans différenciation spécifique à divers types d'activités, il n'en demeure pas moins que chaque centre a mis en place une organisation du travail qui lui est propre. Par exemple, une distinction qui demeure structurante est celle des centres axés sur la diffusion versus les centres voués principalement au soutien de la production. C'est pourquoi il appartient à chacune des organisations de préciser sa spécificité.

LA CLARIFICATION DES RÔLES ET DES RESPONSABILITÉS INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES VERSUS LES PROFILS DE POSTE

La première application de base de ce dictionnaire de compétences est de permettre la clarification des responsabilités respectives, ce qui servira d'assise à l'élaboration ou à la validation de vos profils de poste. Quoique simple, la clarification des rôles et des responsabilités devrait s'effectuer avec la participation des personnes concernées. La contribution de chacun pourra se faire dans le cadre d'un travail d'équipe ou encore dans un processus d'échange entre les différents interlocuteurs : les gestionnaires, les superviseurs et les titulaires de poste.

Pour ce faire, nous vous proposons de suivre les étapes suivantes afin de clarifier les contributions respectives attendues et d'élaborer des profils de poste adaptés à vos besoins respectifs :

- 1. Identifier** dans votre organisation les postes reliés aux champs de compétences décrits dans le dictionnaire. Pour y arriver, vous devez organiser les postes en fonction des quinze principaux champs de compétences. Faites l'inventaire des postes dans votre organisation et regroupez ces postes en fonction de ces champs de compétences. Selon que vos postes soient plus ou moins spécialisés, ou encore plus ou moins polyvalents, vous pourrez constater que certains postes chevauchent plusieurs champs de compétences.

- 2. Vérifiez** le contenu des postes en question. Si vous disposez d'une description de tâches, vous pouvez, à l'aide de l'Outil 1, identifier les activités déjà assignées à chaque titulaire et compléter leur profil de poste en y ajoutant certaines des activités suggérées dans le dictionnaire. Si vous ne disposez pas de descriptions de tâches, nous vous suggérons de demander aux personnes travaillant dans l'organisation (ou à leur superviseur), d'identifier les activités actuellement accomplies dans le cadre de leur travail. Il est possible que vous constatiez que certaines des activités incluses dans le dictionnaire ne sont pas du tout accomplies. Identifiez-les et, avec la collaboration d'un superviseur ou de quelques titulaires de poste, vérifiez la pertinence d'assigner à quelqu'un certaines ou toutes les activités qui sont nécessaires au bon fonctionnement de votre organisation.
- 3. Notez** que certains membres de votre personnel peuvent avoir d'autres compétences — reliées à leur expérience, leur formation et leurs qualités personnelles — que celles requises dans le cadre de leur fonction. Ainsi, il est pensable que ces personnes soient en mesure d'ajouter d'autres compétences à leur profil individuel au lieu d'engager des ressources supplémentaires ou d'envisager l'impartition (sous-contracter des activités). Cela confirme l'importance d'identifier ces personnes et de les associer à cette démarche d'élaboration des profils de poste.
- 4. Constatez** qu'une telle démarche peut toutefois vous amener à la réalisation qu'une redistribution du travail ou qu'une réévaluation du fonctionnement des équipes de travail peuvent s'avérer nécessaires. Vous pourriez aussi décider de recourir au partage de certaines activités de travail. Quoi que vous cherchiez à faire, la description des profils de poste constitue la base pour assurer une saine gestion de vos ressources humaines. Plusieurs outils de gestion des ressources humaines pourront vous être utiles selon la conclusion à laquelle vous parviendrez.

Outil 1- Qui fait quoi?

1. Compétences d'orientation et de gouvernance³ Définition : Capacité de dégager la mission et les mandats artistiques du centre et d'identifier les moyens pour la mettre en œuvre.		Précisez qui fait quoi? ⁴ R= Responsable I= Information C=consultation S=Soutien				
		1	2	3	4	5
1.1 DÉFINITION DE LA MISSION ET DES MANDATS DU CENTRE	ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES 1. Définir ou confirmer ou actualiser la mission du centre. 2. Définir les mandats artistiques en lien avec la mission du centre. 3. Évaluer, périodiquement, la pertinence des mandats artistiques par rapport à la mission du centre, à son historique, à sa clientèle, à son public et à la communauté. 4. Communiquer la mission et les mandats du centre.					
1.2 DÉFINITION DES STRATÉGIES DE FONCTIONNEMENT DU CENTRE	ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES Définir, en fonction des mandats, les buts, les objectifs et les valeurs destinés à guider le fonctionnement du centre. 1. Positionner le centre par rapport à sa communauté, son public et sa clientèle. 2. Dégager, à partir des mandats, une vision de développement du centre. 3. Concevoir un plan stratégique de fonctionnement respectant la mission du centre.					
1.3 ÉLABORATION D'UN PLAN D'ACTION	ARTS CINÉMATOGRAPHIQUES ET ARTS NUMÉRIQUES 1. Traduire le plan stratégique de fonctionnement dans un plan d'action annuel. 2. Mettre sur pied une structure de concertation permettant la réflexion afin de partager le plan d'action avec les personnes clés (C.A., comités de travail, réunions d'équipe, etc.). 3. Convenir d'une façon de procéder pour choisir les activités du centre. 4. Évaluer les besoins en termes de ressources humaines, matérielles et financières pour la réalisation du plan d'action.					

³ Les activités de gouvernance peuvent être accomplies par plusieurs personnes. Habituellement, celles-ci sont assumées par les membres du conseil d'administration et la direction du centre.

⁴ Ce n'est qu'un exemple, reportez-vous au dictionnaire des compétences pour avoir l'ensemble des listes d'activités et construire votre outil.

Une fois clarifiées, les contributions respectives pourront être confirmées et faire l'objet d'un profil de poste ou plus spécifiquement d'une description de fonction. La description de fonction définit les rôles globaux, les champs de responsabilités de chacun des employés de l'organisation.

LE FORMULAIRE DESCRIPTIF SUR LES DEUX PAGES SUIVANTES :

- :: tient compte de la mission et des objectifs du centre;
- :: harmonise les rôles et les responsabilités du poste et des autres fonctions présentes dans l'organisation;
- :: précise les attentes face à chacun des postes.

Cette description de fonction est composée de quatre rubriques principales qui, bien souvent, seront accompagnées d'une cinquième rubrique : le profil des exigences et les compétences comportementales. Nous y reviendrons dans la section s'adressant au recrutement.

Outil 2 – Description de fonction

1. Identification

Titre de la fonction:

Direction ou service:

Nom du titulaire:

Supérieur immédiat:

Nom:

Titre du poste:

2. Sommaire de la fonction

Résumez la raison d'être du poste et son rôle global dans l'organisation.

3. Principales responsabilités

Identifiez les grands champs d'intervention où des résultats doivent être atteints.

1

2

4. Détail des responsabilités

Champs d'intervention 1

Activités clés
du poste

Niveau de
maîtrise attendu

Champs d'intervention 2

Activités clés
du poste

Niveau de
maîtrise attendu

5. Exigences d'emploi

Décrivez les qualifications et l'expertise requises pour accomplir la fonction avec le rendement attendu.

A. Profil des exigences

Formation

Autres connaissances ou perfectionnement.

Langues parlées et écrites.

Expérience

B. Compétences comportementales

COMMENT UTILISER LE DICTIONNAIRE DE COMPÉTENCES POUR LA GESTION DE VOS RESSOURCES HUMAINES

L'élaboration et la clarification du profil des différents postes vous aura permis de réaliser d'une part, que l'ensemble des tâches essentielles à l'organisation de base de votre organisme est bien réparti entre vos employés et que, d'autre part, votre structure de fonctionnement ainsi que l'organisation du travail mise en place sont logiques et efficaces. Selon vos besoins, vous pouvez aussi utiliser le dictionnaire de compétences pour encadrer vos activités de recrutement et de sélection, de gestion de la performance individuelle et de formation.

LE RECRUTEMENT

La qualité du recrutement revêt une importance décisive pour n'importe quelle organisation. L'enjeu primordial est d'engager une main-d'œuvre dont les compétences correspondent le mieux à celles requises pour garantir le succès dans un poste. Cela est d'autant plus vrai dans un contexte où les ressources sont limitées. Le recrutement naît habituellement de l'un des besoins suivants : remplacer un employé qui a démissionné ou qui a été invité à quitter l'organisation; combler un poste récemment créé pour répondre à un nouveau besoin ou encore à un besoin identifié lors d'une réflexion ayant clarifié les contributions respectives ou encore lors d'une restructuration de l'organisation.

Avant de procéder au recrutement, il importe, toujours, d'évaluer le bien-fondé de ce besoin en analysant adéquatement le contexte de votre organisation et en évaluant le besoin réel de main-d'œuvre supplémentaire. Selon son évolution, une organisation aura des besoins de main-d'œuvre plus ou moins élevés. Il peut arriver qu'un besoin ressenti pour du personnel supplémentaire ne soit qu'un symptôme d'un besoin de restructuration ou de révision de la logique d'organisation du travail.

Si vous concluez qu'il est nécessaire de recruter du personnel à l'extérieur de l'organisation, l'élaboration du profil de poste à l'aide du dictionnaire de compétences vous permettra d'être très spécifique quant à vos besoins. Une erreur fréquente est d'assumer qu'un rapide échange verbal ou qu'une ancienne description de fonction convient pour le recrutement.

Lorsque vous avez un poste à combler, votre objectif est d'attirer des candidats potentiellement compétents afin d'effectuer un choix judicieux. Dans un tel contexte, le recours au dictionnaire de compétences vous permettra de :

- A) Procéder à l'analyse du poste à combler;
- B) Rédiger l'offre d'emploi.

A) PROCÉDER À L'ANALYSE DU POSTE À COMBLER

Lorsque vous décidez de recruter un nouvel employé, vous êtes confronté soit à un surplus de travail ou à un manque que vous avez identifié pour un certain type d'expertise. La première étape consiste à répondre à ces deux questions : «Quels résultats attendons-nous de la personne recrutée ?» et «Comment allons-nous mesurer que nous avons engagé la bonne personne ?». Vos réponses à ces questions vous permettront de définir le profil du poste que vous cherchez à combler.

LES ÉTAPES À FRANCHIR SONT LES SUIVANTES :

1. Établir le profil de poste.
2. Identifier les activités essentielles du poste et convenir du niveau de maîtrise requis pour accomplir ces activités.
3. Préciser les critères de recrutement et de sélection.

1. ÉTABLIR LE PROFIL DE POSTE

Cette étape devient l'occasion de réviser ou même de concevoir une description de fonction (Voir en page 70, **OUTIL 2 : DESCRIPTION DE FONCTION**, points 1 à 4).

Utilisez le dictionnaire de compétences (Voir en page 68, **OUTIL 1 : QUI FAIT QUOI DANS L'ORGANISATION ?**) pour cibler les activités pour lesquelles vous avez besoin de ressources supplémentaires afin d'atteindre vos objectifs. Vous serez ainsi en mesure de bâtir le profil du poste en précisant clairement vos attentes spécifiques face à un nouvel employé.

2. IDENTIFIER LES ACTIVITÉS ESSENTIELLES DU POSTE

Une fois le profil de poste élaboré, vous devrez estimer quel est le profil de formation et d'expérience susceptibles de permettre le développement des compétences que vous recherchez. Pour procéder à cette évaluation, sélectionnez les activités que vous jugez les plus essentielles à l'exercice du poste et déterminez le niveau de maîtrise attendu.

3. PRÉCISER LES CRITÈRES DE RECRUTEMENT ET DE SÉLECTION (VOIR EN PAGE 71 OUTIL 2.5 : EXIGENCES D'EMPLOI

L'identification des activités essentielles devrait vous permettre de clarifier les exigences du poste en répondant aux questions suivantes : « À quels champs d'intervention se réfèrent ces activités ? Existe-t-il des formations spécifiques permettant de développer cette expertise ? Le travail exige-t-il la maîtrise de certains outils ou technologies particulières ? Recherchez-vous un employé qui devra être autonome dans ces activités ou s'agit-il d'un employé qui se joindra à une équipe déjà performante et que vous pourrez entraîner à la tâche ? » La réponse à cette dernière question vous aidera sûrement à déterminer le profil d'exigences de base à préciser dans votre offre d'emploi. Aussi, est-ce qu'il y a certaines compétences comportementales que le candidat doit détenir à l'entrée pour être en mesure de réussir dans le cadre du poste ou dont l'absence peut être un élément d'échec dans le poste que vous avez décrit ?

Pour attirer les bons candidats, il importe que vous prépariez une offre d'emploi suffisamment précise afin que les personnes intéressées comprennent vos attentes et l'envergure du poste à combler. Les candidats seront ainsi mieux aptes à évaluer leur intérêt et à déterminer si leurs compétences correspondent au profil que vous recherchez. N'oubliez pas que votre objectif est d'attirer les meilleurs candidats.

Par conséquent, l'offre d'emploi devrait contenir des informations décrivant le profil des exigences requises pour le poste à combler :

- :: une description dynamique du centre d'artistes (mission, vision);
- :: une brève description des principales activités composant le poste;
- :: le profil de formation et d'expérience;
- :: quelques compétences comportementales essentielles au succès pour ce poste;
- :: les conditions de rémunération (facultatif);
- :: le nom de la personne à contacter.

B) RÉDIGER L'OFFRE D'EMPLOI

À l'aide de la liste des informations décrites ci-dessus, à inclure dans l'avis du poste à combler, rédigez le texte dans un langage précis. Vous devez également mentionner le nombre d'heures de travail hebdomadaire, le type d'emploi – à temps plein, à temps partiel, remplacement, etc. ainsi que le lieu de travail. N'oubliez pas de demander des références.

LA SÉLECTION

L'étape de la sélection a pour objectif de vous permettre de choisir, parmi un bassin de candidats ayant manifesté leurs intérêts, la bonne personne qui répondra aux exigences du poste que vous avez à combler. Le profil de poste élaboré à partir du dictionnaire vous sera utile pour établir les étapes de sélection ainsi que la séquence de tâches relatives à l'embauche. Ces étapes pourraient varier selon le type d'emploi recherché. Bref, il s'agit ici de visualiser le type d'information à recueillir et les principales étapes à franchir afin de planifier, de choisir et de développer les moyens et les outils d'évaluation.

1. CHOISIR LES OUTILS ET LES MOYENS DE SÉLECTION MESURANT LE MIEUX LA PERFORMANCE ATTENDUE

Il s'agit ici d'identifier les outils à votre portée susceptibles de mesurer un ensemble de compétences ou de comportements attendus. La combinaison de plusieurs outils permet habituellement une meilleure prédiction de la performance.

Ainsi, à l'analyse du curriculum vitae, on peut évaluer l'information concernant l'expérience. On peut aussi concevoir des mises en situation, des jeux de rôle ou encore demander aux candidats de préparer un projet relié à la fonction. Ces tests peuvent être combinés, mais le choix de ces outils doit se faire en fonction des compétences que vous cherchez à évaluer. Les activités essentielles du profil du poste à combler devraient être ciblées et les outils sélectionnés en fonction de leur pertinence, pour permettre aux candidats de démontrer leur habileté.

2. DÉVELOPPER LES OUTILS D'ÉVALUATION

L'entrevue constitue le cœur du processus de sélection. Lorsque le contenu est bâti avec soin et qu'il est conçu pour mesurer les compétences essentielles du poste, l'entrevue peut s'avérer un outil très utile. L'ensemble des recherches effectuées en matière d'outils de sélection tend à démontrer que l'utilisation d'un profil de compétences comme base de l'entrevue augmente de façon significative la validité de la sélection. Le profil de poste élaboré permettra donc une bonne mise en contexte du niveau de maîtrise qui devra être évalué chez les candidats en précisant le type de travail à exécuter. Ainsi, que vous choisissiez de concevoir des questions d'entrevues, d'utiliser des tests écrits, psychométriques, techniques ou de bâtir une mise en situation, vous devez toujours vous inspirer de la dynamique propre au contexte de travail du poste. Visez la démonstration de la capacité recherchée dans un contexte similaire à celui dans lequel la compétence devra se manifester.

UNE ENTREVUE DEVRAIT SE COMPOSER MINIMALEMENT DE TROIS TYPES DE QUESTIONS :

- :: des questions de type biographique afin de connaître l'expérience du candidat;
- :: des questions de type comportemental afin de vérifier si le candidat comprend le comportement recherché;
- :: des questions de type mise en situation afin de mesurer si le candidat se comporte comme il le dit dans une situation réelle ou fictive.

LA GESTION DE LA PERFORMANCE

Primordiale pour le centre et l'atteinte de ses objectifs, la gestion de la performance est aussi un outil de développement pour les employés. Elle leur permet de prendre un temps d'arrêt pour mesurer les effets de leurs actions et de leurs comportements ainsi que d'évaluer les occasions de développement professionnel afin de soutenir d'une part, leur évolution dans l'organisation et d'autre part, l'amélioration de leur employabilité.

DANS LE CADRE DU PROCESSUS DE GESTION DE LA PERFORMANCE, LE DICTIONNAIRE DES COMPÉTENCES PEUT ÊTRE UTILE POUR :

- A) Établir le contrat de performance avec l'employé en clarifiant son rôle dans l'organisation et en convenant mutuellement des attentes et des objectifs;
- B) Coacher et accompagner les employés dans la réalisation des projets et des objectifs à atteindre;
- C) Effectuer le bilan mesurant l'atteinte des objectifs préalablement établis.

A) ÉTABLIR LE CONTRAT DE PERFORMANCE AVEC L'EMPLOYÉ

La révision du profil de poste à partir du dictionnaire de compétences permet, à l'employeur et à l'employé, non seulement de développer une compréhension commune des exigences, du contenu et de l'étendue réelle des responsabilités associées à un poste mais aussi de revoir ce contrat afin d'enrichir, d'élargir ou de modifier le mandat. Une fois cette entente de base clarifiée, il est possible d'établir des attentes particulières dans le cadre du poste, lesquelles contribueront à l'atteinte des objectifs du centre. Ce contrat devient l'outil privilégié de gestion de la performance de chacun des employés.

B) « COACHER » ET ACCOMPAGNER LES EMPLOYÉS

Le « *coaching* » (encadrement en situation de travail) fait partie intégrante du rôle de supervision. Il se compose d'une série d'étapes de suivi dont le nombre varie en fonction du niveau d'autonomie et de maturité des individus. Le suivi des objectifs, des projets ou des mandats joue un rôle clé dans le maintien de l'intérêt et de la motivation des employés. L'intervention doit être axée sur la résolution de problèmes afin d'aider l'employé à réaliser son mandat et à s'améliorer constamment.

Le dossier de *coaching* est applicable à tous les postes. Il contient trois parties :

- :: La première partie réfère au profil de compétences attendu.
- :: La seconde partie comprend la revue des réalisations en regard des objectifs signifiés.
- :: Finalement, on retrouve une synthèse globale de la performance de l'employé afin de souligner sa contribution au succès de l'organisation. Le dossier de « *coaching* » intègre le plan d'action. Ce dernier est à établir conjointement par le supérieur et l'employé (ou l'équipe).

C) EFFECTUER LE BILAN MESURANT L'ATTEINTE DES OBJECTIFS

Procéder à un bilan périodiquement permettra un recul pour dégager une appréciation des résultats obtenus en fonction des objectifs visés. Le profil de poste peut constituer le point de référence sur lequel appuyer ce bilan puisqu'il définit le mandat et qu'il permet d'évaluer si la façon dont il a été rempli a permis de répondre aux attentes du centre.

Le bilan met en lumière les forces de l'employé et permet d'identifier les zones d'amélioration requises. Ces zones doivent toujours être en relation avec les attentes définies dans le profil de poste. Celui-ci fournit une base de discussion objective qui permet de concentrer les échanges sur les exigences de l'organisme. Ainsi, le bilan devra permettre d'émerger des actions correctives là où elles sont requises. Ces interventions pour améliorer la performance pourront prendre plusieurs formes : révision de l'organisation du travail ; acquisition ou développement de nouvelles ressources humaines/matérielles ; développement de nouvelles compétences ou des compétences existantes, etc.

AIDE-MÉMOIRE POUR UNE GESTION DE LA PERFORMANCE

LES OBJECTIFS DU PROCESSUS DE GESTION DE LA PERFORMANCE

- :: Permettre l'atteinte des objectifs organisationnels en les reliant aux objectifs individuels et d'équipe.
- :: Responsabiliser les individus et les équipes.
- :: Valoriser les individus et les aider à améliorer leurs compétences.
- :: Fournir du support aux individus dans la réalisation de leurs mandats et améliorer leurs compétences.
- :: Mobiliser les individus et les équipes.

LES MOYENS PRIVILÉGIÉS

- :: Se fixer des objectifs de travail et un plan d'action pour les réaliser.
- :: Effectuer un suivi continu de la performance et des plans d'action.
- :: Clarifier les attentes face aux mandats qui sont confiés aux employés.
- :: Développer le rôle de « coach » du supérieur dans le cadre de ses relations avec les employés.
- :: Reconnaître la performance et utiliser, lorsque requis, d'autres sources d'appréciation de la performance comme les membres du C.A. ou d'une équipe de projet.

CONSEILS RELATIFS À LA DÉFINITION ET LA MESURE DE L'ATTEINTE DES OBJECTIFS

- :: Les objectifs individuels et / ou d'équipe doivent être identifiés au début de l'année financière et correspondre aux objectifs de l'organisation.
- :: Les objectifs doivent être révisés périodiquement selon les événements.
- :: S'il y a lieu, d'autres objectifs peuvent être ajoutés pour répondre à de nouvelles situations.
- :: Les objectifs doivent porter sur les compétences spécifiques issues du profil de compétences et sur le mandat de l'employé ou de l'équipe.
- :: Un objectif doit porter sur des résultats à atteindre à court ou à moyen terme.
- :: Un objectif doit être formulé en termes concrets et mesurables.
- :: Il doit idéalement comprendre une norme de rendement et une échéance pour l'atteinte de chaque objectif.

LA FORMATION

Le profil de poste élaboré avec le dictionnaire de compétences a aussi une autre utilité importante : l'identification des besoins de formation professionnelle continue.

Chacune des activités essentielles qui compose le profil de poste peut sous-tendre un ensemble de besoins de formation. En effet, si pour chacune des activités du profil propre à un employé, nous établissons le niveau de maîtrise recherché, il est ainsi possible d'identifier les compétences nécessitant une amélioration.

Cette évaluation des besoins de formation peut se faire dans le cadre de la gestion de la performance ou encore au cours d'un processus spécifique visant l'identification des besoins de formation. Elle devrait impliquer l'employé lui-même ainsi que son superviseur.

Après son évaluation, il faut prioriser des besoins (autant au niveau individuel qu'au niveau d'un plus grand ensemble) afin de concevoir un plan de formation.