



ANALYSE DE MÉTIER ET PROFESSION
DIRECTEUR/DIRECTRICE D'INSTITUTION MUSÉALE (EXTRAITS)

La Société des musées québécois en collaboration avec le Conseil québécois des ressources humaines en culture

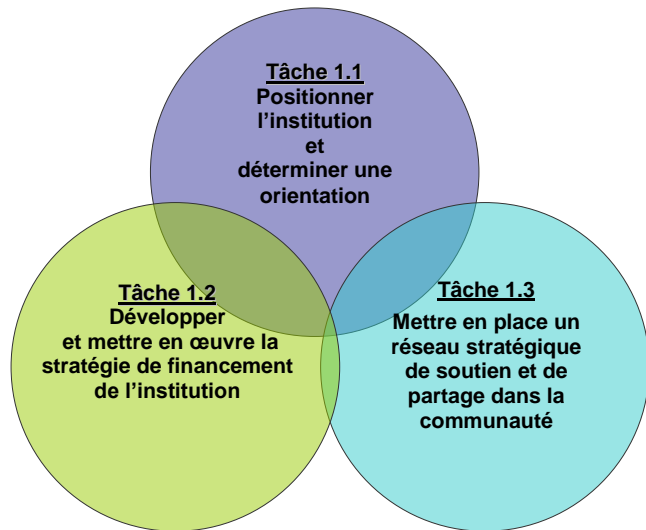


© Société des musées québécois
Dépôt légal : 2005
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISBN : 2-89172-082-2

Analyse des tâches

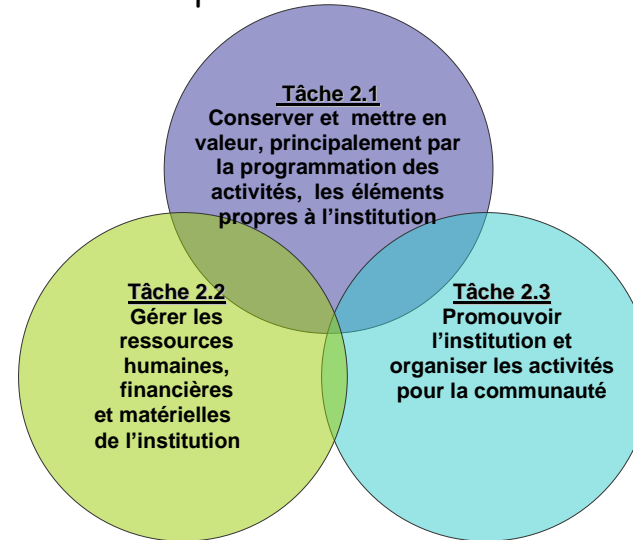
Fonction 1

Gestion stratégique de l'institution

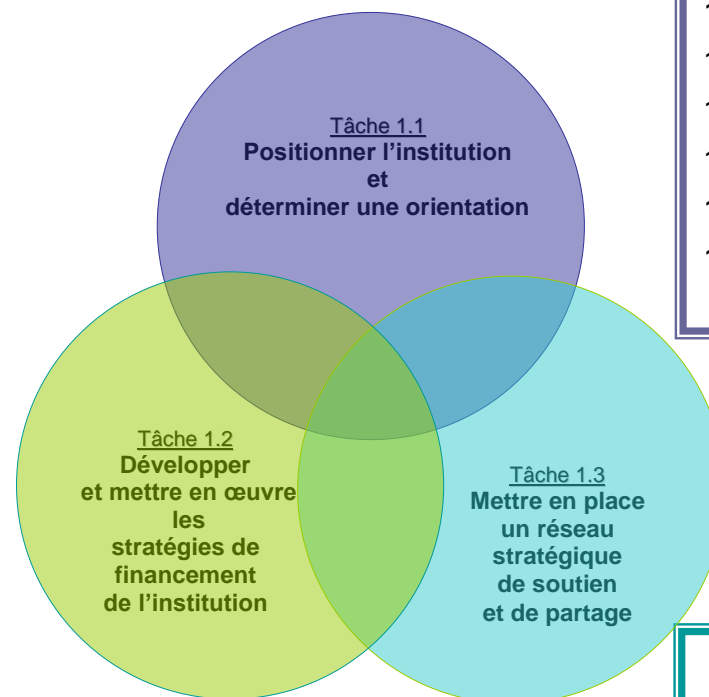


Fonction 2

Gestion opérationnelle de l'institution



FONCTION 1
Gestion stratégique de
l'institution



Activités reliées à la tâche 1.1

- 1.1.1 Actualiser la mission de l'institution et proposer une vision cohérente.
- 1.1.2 Élaborer un plan stratégique.
- 1.1.3 Interpréter les tendances, être à l'affût des opportunités et évaluer les impacts sur le développement de l'institution.
- 1.1.4 Définir les orientations de développement et la programmation de l'institution.
- 1.1.5 Concevoir et mettre en place une structure organisationnelle permettant d'accomplir le mandat et de gérer les changements.
- 1.1.6 Planifier le développement de la collection, du site ou de la thématique.
- 1.1.7 Établir les règles d'éthique et de gouvernance et obtenir l'engagement de son conseil d'administration.
- 1.1.8 Évaluer le positionnement de l'institution par rapport à son marché.

Activités reliées à la tâche 1.2

- 1.2.1 Développer une vision à long terme du financement.
- 1.2.2 Définir les objectifs financiers à atteindre pour assurer le succès du mandat de l'institution.
- 1.2.3 Rechercher et diversifier les sources de financement en collaboration avec le conseil d'administration.
- 1.2.4 Préparer les demandes d'aide financière requises pour la réalisation des activités de l'institution.
- 1.2.5 Planifier les activités de collecte de fonds.
- 1.2.6 Évaluer les résultats de la stratégie de financement.

Activités reliées à la tâche 1.3

- 1.3.1 Bâtir et maintenir des relations avec le conseil d'administration et assurer le suivi avec celui-ci.
- 1.3.2 Identifier les partenaires publics et privés utiles à la réalisation du mandat de l'institution.
- 1.3.3 Former et consolider un réseau d'alliances et de partenaires stratégiques dans la communauté (local, régional, national et international).
- 1.3.4 Former et développer un réseau avec les autres institutions muséales et les organismes culturels.
- 1.3.5 Promouvoir l'institution dans la communauté.
- 1.3.6 Agir comme lobbyiste.
- 1.3.7 Représenter l'institution et s'impliquer dans la communauté (CLD, associations, comités de consultation, chambres de commerce, etc.) tant locale que régionale et nationale.
- 1.3.8 Évaluer les alliances de l'institution au sein de la communauté.

FONCTION 2
Gestion opérationnelle de l'institution

Activités reliées à la tâche 2.2

PLAN DIRECTEUR

- 2.2.1 Formuler et communiquer le plan directeur (plan d'action à court et moyen terme).
- 2.2.2 Préciser les priorités et les besoins en termes de ressources humaines, financières et matérielles.

RESSOURCES HUMAINES

- 2.2.3 Recruter, sélectionner, initier et intégrer les nouveaux employés à la mission et à la culture de l'institution.
- 2.2.4 Définir une politique salariale.
- 2.2.5 Négocier et établir les conditions de travail.
- 2.2.6 Communiquer une vision claire du travail à faire, établir les priorités et donner les orientations appropriées.
- 2.2.7 Organiser et répartir les ressources humaines en fonction de la programmation.
- 2.2.8 Définir les tâches et les objectifs, déterminer les échéanciers, encadrer et évaluer le rendement des ressources humaines.
- 2.2.9 Mobiliser le personnel et instaurer un climat de travail stimulant et satisfaisant.
- 2.2.10 Établir les horaires de travail.
- 2.2.11 Gérer les situations conflictuelles.
- 2.2.12 Gérer la formation du personnel.
- 2.2.13 Mettre à pied le personnel.

RESSOURCES FINANCIÈRES

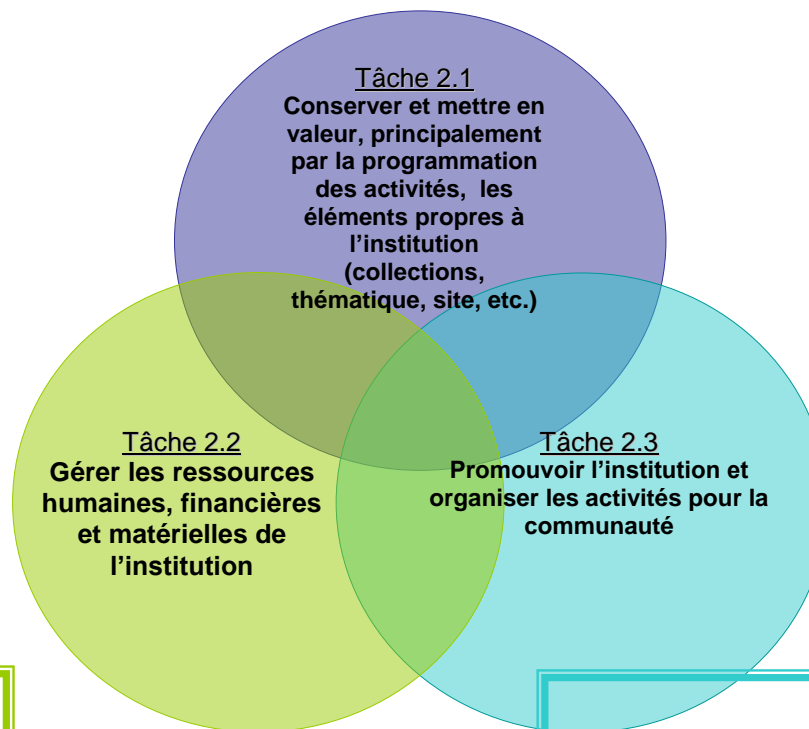
- 2.2.14 Évaluer et préparer les prévisions budgétaires de l'année financière.
- 2.2.15 Gérer les budgets, les calendriers et les échéanciers.
- 2.2.16 Approuver les dépenses et s'assurer du suivi des revenus et des dépenses par rapport aux prévisions.
- 2.2.17 Maximiser les entrées de fonds ou les revenus autonomes et minimiser les dépenses.
- 2.2.18 Rédiger les rapports financiers et le rapport annuel.

RESSOURCES MATÉRIELLES

- 2.1.20 Définir, faire appliquer, communiquer et faire approuver les politiques ou procédures définissant le fonctionnement de l'institution.
- 2.1.21 Gérer les budgets, les calendriers et les échéanciers.
- 2.1.22 Évaluer les besoins, choisir les fournisseurs et établir des ententes de services avec différents organismes (locaux, régionaux, autres institutions).
- 2.1.23 Acquérir, gérer et faire entretenir les ressources matérielles (biens et équipements).
- 2.1.24 Contrôler les inventaires pour le matériel et les équipements.
- 2.1.25 Gérer les aspects légaux, les assurances et la sécurité dans l'institution.

Activités reliées à la tâche 2.1

- 2.1.1 Définir les orientations et les politiques relatives aux collections, à la préservation du site, à la diffusion et présider le comité d'acquisition, le cas échéant.
- 2.1.2 Organiser et mettre au point la programmation annuelle et tous les projets spéciaux.
- 2.1.3 Gérer et faire le suivi des projets d'expositions permanentes, temporaires, itinérantes, virtuelles.
- 2.1.4 Superviser l'application des politiques (acquisition, conservation, recherche, mise en valeur).
- 2.1.5 Maintenir de bonnes relations et faire le suivi avec les donateurs, les artistes, les clientèles et les partenaires de toutes sortes.
- 2.1.6 Obtenir les statuts, permis et accréditations.
- 2.1.7 Gérer la production des publications.
- 2.1.8 Mettre en place un processus d'évaluation des activités (normes de qualité et critères d'évaluation).



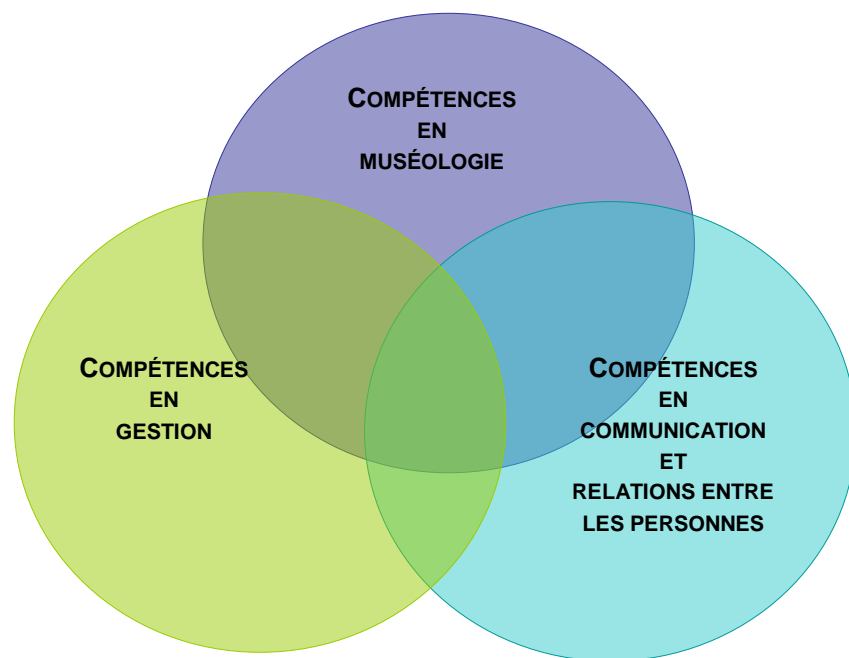
Activités reliées à la tâche 2.3

- 2.3.1 Élaborer et mettre en œuvre un plan de communication (publics cibles, priorités, moyens de communication, etc.), de marketing et de relations publiques.
- 2.3.2 Produire ou faire le suivi de la production des outils de communication (publics et membres).
- 2.3.3 Développer de nouveaux publics.
- 2.3.4 Élaborer et mettre en œuvre le plan d'action culturelle.
- 2.3.5 Élaborer et faire le suivi de la réalisation des activités.
- 2.3.6 Encadrer la création, le développement et la mise à jour du site Web.
- 2.3.7 Planifier et superviser le développement des produits dérivés.
- 2.3.8 Superviser et évaluer les services aux visiteurs (accueil, billetterie, stationnement, resto, signalisation, tarification, entretien ménager, etc.) afin de répondre à leurs besoins et de leur offrir une expérience de qualité.
- 2.3.9 Sélectionner et participer aux activités de représentation publique de l'institution.
- 2.3.10 Évaluer la qualité des services aux visiteurs (satisfaction, besoins, fréquentation, etc.).
- 2.3.11 Gérer la vie associative de l'institution (assemblée générale annuelle, conseil d'administration, amis, membres).
- 2.3.12 Encadrer les actions de reconnaissance des bénévoles, amis et membres.
- 2.3.13 Participer aux événements et rencontres de différents regroupements et associations pour la mise en commun d'expertise.

5. Le profil de compétences des directions d'institutions muséales

L'exercice de la profession *directrice ou directeur d'institution muséale* au Québec suppose la maîtrise d'un ensemble de compétences liées à différents domaines qui varient en fonction des tâches.

Certaines de ces compétences peuvent s'acquérir dans le cadre d'un programme de formation initiale ou continue. Plusieurs ne peuvent toutefois se développer qu'en milieu de travail et exigent un apprentissage par expérience.



Chacun de ces domaines de compétences est composé de savoirs-connaissances, savoir-faire et de savoir-être. Nous en faisons l'énumération dans les pages suivantes.

LE DOMAINE DE LA MUSÉOLOGIE

Savoirs-connaissances

Avoir une connaissance fonctionnelle :

- de la discipline visée eu égard à la mission de l'institution, à sa situation particulière, et à ses enjeux de développement
- de la muséologie
- du milieu de la culture
- du rôle des différents organismes publics, parapublics ou autres liés au financement et au développement de la muséologie, du tourisme, du développement régional, etc.
- de la situation socio-économique de l'institution et des institutions muséales en général
- de notions relatives à la mise en marché d'un produit culturel
- des principales ressources du secteur culturel, y compris les médias
- de la structure du marché des produits culturels
- des enjeux particuliers de développement culturel dans une région
- du milieu de l'éducation.

Savoir-faire

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

Savoir-être

- Avoir la passion de la muséologie
- Faire preuve d'une sensibilité certaine à l'endroit des personnes qui travaillent dans le secteur muséal
- Faire preuve d'un vif intérêt à l'égard de la collectivité et du public
- Faire preuve d'ouverture au travail multidisciplinaire
- Savoir vulgariser.

LE DOMAINE DE LA GESTION

Savoirs-connaissances

Avoir une connaissance fonctionnelle :

- des techniques relatives à la planification stratégique dans une organisation
- des techniques relatives à la planification, à l'organisation, à la direction, et au contrôle (PODC)
- des facteurs liés au développement économique d'une région, s'il y a lieu
- de notions relatives à la comptabilité et à la gestion des finances d'une organisation
- du marketing des produits culturels
- des approches en matière de gestion des ressources humaines
- des techniques relatives à la gestion du temps
- des aspects juridiques liés, notamment, à tout ce qui touche les collections
- de notions relatives au droit corporatif, au droit du travail et à la négociation collective de conditions de travail
- de notions relatives aux processus de collecte d'information
- de notions relatives à l'instauration de processus d'évaluation
- de différents logiciels et de leurs applications.

Savoir-faire

- Être capable d'anticiper et d'analyser une situation dans toutes ses dimensions
- Être capable de mener une réflexion critique sur le développement de l'institution
- Être capable de prendre des décisions
- Être capable de prendre des risques
- Être capable de dégager une vision systémique pour l'institution
- Être capable d'identifier et d'établir des partenariats utiles pour l'institution
- Être capable d'établir un plan d'action en fonction des ressources mises à la disposition
- Être capable d'établir des priorités
- Être capable de gérer, de manière efficace, le temps de travail disponible
- Être capable de planifier et de coordonner un ensemble d'activités
- Être capable de déterminer les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à la concrétisation d'un projet, selon le calendrier de travail établi
- Être capable de mettre au point un processus d'évaluation et de faire l'évaluation des activités mises en œuvre
- Maîtriser les techniques relatives à l'analyse des finances et au suivi du budget d'une organisation

- Être capable de travailler dans un environnement soumis au changement et de s'adapter rapidement à une situation
- Être capable de gérer le changement
- Être capable de travailler en équipe
- Être capable de déléguer
- Être capable d'encadrer des ressources humaines, de diriger leur travail et d'évaluer leur rendement
- Être capable de coordonner le travail ou les activités des bénévoles
- Maîtriser les techniques propres à la négociation collective et être capable de négocier, au nom de l'institution, toute entente d'ordre professionnel ou autre
- Être capable de repérer les besoins du personnel (information, aide, etc.), et d'y satisfaire
- Être capable d'analyser les demandes des membres du conseil d'administration, et d'y satisfaire
- Être capable d'utiliser, de manière efficace, différents logiciels.

Savoir-être

- Être un développeur
- Être stratège
- Faire preuve de leadership
- Faire preuve d'un esprit analytique et de synthèse
- Faire preuve d'une pensée méthodique et d'un jugement sûr
- Avoir le sens de l'organisation
- Faire preuve d'autonomie et de polyvalence
- Faire preuve d'un esprit combatif
- Être visionnaire
- Faire preuve de dynamisme
- Faire preuve d'ingéniosité, être innovateur
- Démontrer un sens critique
- Avoir la capacité d'apprendre
- Avoir le souci de la qualité
- Savoir s'entourer des bonnes personnes.

LE DOMAINE DE LA COMMUNICATION ET DES RELATIONS ENTRE LES PERSONNES

Savoirs-connaissances

- Avoir une connaissance approfondie du français écrit et parlé
- Avoir une connaissance fonctionnelle de l'anglais écrit et parlé
- Avoir les connaissances utiles à la création de réseaux de contacts
- Avoir pleine conscience de son rôle de représentation de l'institution liée au milieu de la culture
- Avoir une connaissance fonctionnelle des rouages et des mécanismes relatifs au *lobbying*
- Avoir une connaissance fonctionnelle des exigences de la concertation
- Avoir une connaissance fonctionnelle de ce qui relève de la politique dans son ensemble.

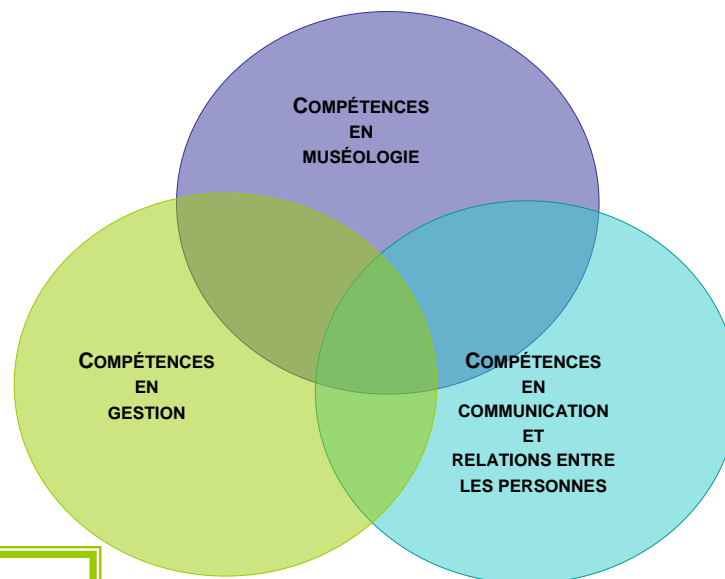
Savoir-faire

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

Savoir-être

- Démontrer des habiletés politiques
- Avoir une propension pour les relations publiques
- Faire preuve d'entregent

- Être mobilisateur
- Avoir confiance en soi et inspirer confiance
- Démontrer de la souplesse dans ses relations interpersonnelles
- Démontrer de l'intelligence émotionnelle
- Faire preuve d'ouverture d'esprit, de doigté et de diplomatie
- Avoir le souci du service à la clientèle
- Faire preuve de ténacité, de patience et de persévérance.



SAVOIRS-CONNAISSANCES

- Formation en muséologie ou dans une autre discipline visée eu égard à la mission de l'institution
- Connaissance de la muséologie et du milieu de la culture.

SAVOIR-FAIRE

- Être capable d'utiliser sa connaissance du milieu de la muséologie et de la culture pour conseiller le personnel de l'institution.

SAVOIR-ÊTRE

- Avoir la passion de la muséologie
- Faire preuve d'ouverture au travail multidisciplinaire
- Faire preuve de créativité et d'ingéniosité.

SAVOIRS-CONNAISSANCES

- Expérience en gestion d'organismes culturels
- Connaissance des techniques relatives à la planification stratégique
- Connaissance du marketing des produits culturels
- Connaissance des approches en matière de gestion des ressources humaines, de droit du travail et de négociation collective.

SAVOIR-FAIRE

- Être capable de dégager une vision systémique pour l'institution
- Être capable d'identifier et d'établir des partenariats utiles pour l'institution
- Être capable de gérer le changement
- Être capable de travailler en équipe
- Être capable de déléguer.

SAVOIR-ÊTRE

- Être un développeur
- Être stratège
- Faire preuve de leadership
- Être visionnaire.

SAVOIR-FAIRE

- Être capable de s'exprimer dans un langage accessible, clair et précis
- Être capable d'utiliser différentes techniques d'animation
- Être capable de créer et de maintenir des réseaux de contacts
- Être capable d'utiliser différentes techniques liées aux relations publiques.

SAVOIR-ÊTRE

- Démontrer des habiletés politiques
- Être mobilisateur
- Avoir le souci de la clientèle.