

**La gestion stratégique  
au service de  
l'institution muséale**

**Guide pratique pour les  
petites équipes**



Service  
de soutien  
aux institutions  
muséales

**La présente publication a été réalisée par le Service de soutien aux institutions muséales de la Direction du patrimoine et de la muséologie, ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine.**

**Coordination :** Service de soutien aux institutions muséales

**Révision linguistique :** Solange Lapierre, B. Sc., M. Trad.

La publication est disponible sur le site Web du ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine : [www.mcccf.gouv.qc.ca/SSIM](http://www.mcccf.gouv.qc.ca/SSIM).

Recherche, conception, rédaction

Johanne Turbide, professeure titulaire, HEC Montréal; Isabelle St-Louis et Verónica Zúñiga Salas, assistantes de recherche.



Dépôt légal : 2010  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
Bibliothèque et Archives Canada  
ISBN : 978-2-550-59675-2 (version imprimée)  
978-2-550-59676-9 (version PDF)

## AVANT-PROPOS

Le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine a mis sur pied le Service de soutien aux institutions muséales (SSIM) afin de soutenir la consolidation du réseau muséal, de lui permettre d'améliorer ses performances et surtout de créer une meilleure synergie entre les institutions muséales. Le SSIM est appuyé dans son action par des partenaires qui acceptent de mettre à profit leurs ressources et leur expertise. Véritables locomotives du milieu muséal, ces partenaires sont les quatre musées – le Musée national des beaux-arts du Québec, le Musée d'art contemporain de Montréal, le Musée de la civilisation et le Musée des beaux-arts de Montréal, auxquels s'ajoute le Centre de conservation du Québec.

***La gestion stratégique au service de l'institution muséale. Guide pratique pour les petites équipes*** est un outil qui, nous l'espérons, inspirera la réflexion des différents intervenants du milieu muséal. Ce guide s'adresse en particulier aux administrateurs et aux gestionnaires d'institutions muséales.

Pour plus de clarté, nous tenons à rappeler la définition du mot « musée », établie par le Conseil international des musées (ICOM) en 2001 : *« le musée est une institution permanente, sans but lucratif, au service de la société et de son développement, ouverte au public et qui fait des recherches concernant les témoins matériels de l'homme et de son environnement, acquiert ceux là, les conserve, les communique et notamment les expose à des fins d'études, d'éducation et de délectation »*.

Le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, aux fins de ses programmes d'aide financière rattachés au secteur muséal, distingue quatre groupes principaux d'institutions, à savoir : le musée, le centre d'exposition, le centre d'interprétation et le lieu historique. À des fins administratives, on regroupe parfois les centres d'interprétation et les lieux historiques sous l'appellation « lieux d'interprétation ».

- Le **musée** accomplit l'ensemble des fonctions muséales : acquisition, conservation, recherche, éducation, action culturelle et diffusion.
- Le **centre d'exposition** remplit essentiellement des fonctions de recherche, d'éducation, d'action culturelle et de diffusion. Pour le ministère, il se distingue des musées du fait qu'il ne possède pas de collections permanentes. Le mandat des centres d'exposition est généralement de promouvoir et de mettre en valeur des expositions, des événements et des activités portant sur l'art traditionnel, moderne, contemporain et actuel, l'histoire, la science et les technologies.
- Le **lieu d'interprétation** (ou **centre d'interprétation**) vise à sensibiliser les visiteurs à une thématique liée à l'histoire, aux sciences, aux techniques et aux modes de vie. S'il est rattaché à un lieu patrimonial, le centre d'interprétation porte aussi sur la valeur du lieu et sur la nécessité de protéger son patrimoine naturel ou culturel.
- Le **lieu historique**, un site ou un bâtiment et son contenu, est conservé le plus intégralement possible afin de témoigner de façon tangible d'un fait historique, d'un personnage, d'un mode de vie ou d'une activité qui lui est associé.

## REMERCIEMENTS

Nos remerciements particuliers à toutes celles et tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce guide par leur collaboration, leur lecture critique et leurs commentaires constructifs.

Margot Bourgeois, conseillère en planification à la Ville de Montréal; Jacqueline Caron, coordonnatrice du Service de soutien aux institutions muséales; François Cinq-Mars, directeur général du Musée minéralogique et minier de Thetford Mines; Michel Fortin, directeur général de la Maison du Granit; Christine Harel, coordinatrice de l'ARUC – HEC Montréal; Madeleine Juneau, directrice générale du musée et du site historique de la Maison Saint-Gabriel; André Marion, directeur général du Musée d'art contemporain des Laurentides (MACL); Pierre Morin, CRHA, Pierre Morin Formation Inc., ainsi que les membres de la Direction du patrimoine et de la muséologie du ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine (MCCCF).

L'élaboration de ce document a été possible grâce à la Direction du patrimoine et de la muséologie du MCCCF ainsi qu'au soutien financier du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) et de HEC Montréal.

## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION .....	8
PARTIE I - LES GRANDES ORIENTATIONS .....	9
Chapitre 1 – LA MISSION .....	9
1.1 L'énoncé de mission .....	10
1.2 La vision.....	11
1.3 Le cadre de gestion .....	12
1.4 La déontologie .....	16
Chapitre 2 - LA GOUVERNANCE .....	18
2.1 La relation avec le président et les membres du conseil d'administration .....	19
2.2 Les réunions réglementaires .....	24
PARTIE II – LA PLANIFICATION .....	27
Chapitre 3 - LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE .....	27
3.1 L'objectif de la planification stratégique .....	28
3.2 Le processus de la planification stratégique .....	29
Chapitre 4 - LA PLANIFICATION DE LA PROGRAMMATION .....	34
4.1 Le contenu de la programmation .....	35
4.2 Le calendrier de programmation .....	36
Chapitre 5 - LA PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES .....	40
5.1 L'évaluation des besoins .....	41
5.2 Le recrutement.....	44
5.3 Les conditions de travail .....	45
Chapitre 6 - LA PLANIFICATION FINANCIÈRE .....	50
6.1 Le processus de planification budgétaire .....	51
6.2 La démarche d'élaboration des besoins financiers.....	53
6.3 La gestion des risques .....	56
PARTIE III – LA MISE EN ŒUVRE .....	60
Chapitre 7 - L'ART DE DIRIGER.....	60
7.1 La structure organisationnelle.....	61
7.2 Le leadership et la motivation .....	64
7.3 L'action de déléguer .....	67
Chapitre 8 - LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES .....	70
8.1 La supervision.....	71
8.2 Les conflits.....	74
8.3 La formation et le perfectionnement .....	77



16.	Aide-mémoire sur les situations courantes d'exposition aux risques .....	158
17.	Fiche de planification de la gestion des risques .....	160
18.	Conseils au directeur général pour encourager la collaboration des employés .....	161
19.	Conseils pour stimuler les employés au quotidien.....	162
20.	Tâches à déléguer en priorité .....	163
21.	Réalisation d'un plan de travail individuel avec un employé.....	164
22.	Conseils pour implanter un système de communication interne efficace .....	165
23.	Création d'un dossier de l'employé.....	166
24.	Méthode pour régler un conflit entre deux employés par la collaboration .....	167
25.	Aide-mémoire pour l'application des mesures disciplinaires .....	168
26.	Méthode pour analyser les besoins en formation avec un employé.....	169
27.	Modèle adaptable de règles administratives relatives aux achats.....	170
28.	Conseils pour pourvoir l'institution des équipements requis.....	174
29.	Aide-mémoire pour bien mener la gestion des inventaires.....	175
30.	Modèles de fiches pour la gestion matérielle.....	176
31.	Modèle de plan d'urgence .....	180
32.	Principes de base des relations publiques .....	192
33.	Conseils pour améliorer la visibilité du site sur le Web.....	193
34.	Aide-mémoire pour entretenir de bonnes relations avec les médias .....	194
35.	Le calcul des ratios .....	195
36.	Les étapes d'une évaluation .....	196
37.	La grille du plan d'évaluation .....	199
38.	Tableau d'évaluation de projet.....	201
39.	Registre pour le suivi des activités .....	202
40.	Questionnaire pour évaluer la performance financière.....	203
41.	Méthode pour réaliser une évaluation de rendement avec un employé.....	204
42.	Des grilles d'évaluation pour le rendement des employés .....	205
	RÉFÉRENCES UTILES .....	212
	BIBLIOGRAPHIE PAR CHAPITRE .....	213

# INTRODUCTION

En proposant ce document, *La gestion stratégique au service de l'institution muséale : Guide pratique pour les petites équipes*, nous souhaitons répondre aux principales interrogations posées par la gestion des institutions muséales, notamment celles dont l'équipe est restreinte. En effet, les institutions muséales, bien que très différentes par leurs caractéristiques, sont administrées dans nombre de cas par des équipes de moins de dix personnes, qui relèvent le défi quotidien d'accomplir la mission de leur institution tout en respectant l'équilibre financier.

Sachant que la gestion des institutions muséales est complexe, ce guide ne cherche pas à fournir des « recettes » universelles, mais il veut plutôt mettre à la disposition de ces gestionnaires les moyens nécessaires pour réaliser leur mandat. C'est pourquoi ce guide est conçu selon une approche stratégique de la gestion. Dans cette optique, les différents éléments de la gestion sont abordés dans un processus en quatre étapes : la définition des grandes orientations, la planification des opérations, la mise en œuvre du plan stratégique et l'évaluation des résultats. Ces éléments sont analysés à chacune des étapes en tenant compte de la réalité des petites institutions muséales.

Ce guide comporte deux parties. La première explique et illustre brièvement les concepts théoriques et la seconde, indépendante, est composée de 42 outils qui approfondissent les concepts de la première partie. Ces outils ont été élaborés à partir d'une vaste compilation d'instruments (ou d'exemples) portant sur la gestion d'organismes à but non lucratif et d'organismes culturels et communautaires et provenant des principales institutions québécoises et canadiennes. Ils ont ensuite été adaptés pour mieux correspondre à la réalité des institutions muséales. Ainsi bâti, ce guide devient un instrument de travail pertinent, complet et d'utilisation facile. Les références aux sources ayant permis d'élaborer les outils sont précisées, pour faciliter leur consultation si l'on souhaite approfondir l'étude d'un sujet spécifique.

Dans cette perspective, nous espérons offrir avec ce guide un outil concret, accessible et adapté au travail de gestion des petites équipes.

\* \* \*

*Mise en garde : Plusieurs références utilisées pour élaborer ce guide proviennent de sites Internet. Nous avons vérifié le fonctionnement de ces liens le 18 août 2010. Néanmoins, étant donné la courte durée de vie de certains documents en ligne, il est possible que certains liens aient disparu au moment de votre lecture.*

# PARTIE I - LES GRANDES ORIENTATIONS

---

## Chapitre 1 – LA MISSION

*... pour gérer efficacement un musée au quotidien, il est indispensable de réfléchir à son avenir et de déterminer ainsi les objectifs pour lesquels on va mobiliser les énergies et les moyens. Ces objectifs peuvent être différents des trois missions fondamentales d'un musée : conserver, étudier, valoriser<sup>1</sup>. Mais ils ne peuvent être en contradiction avec ces missions « incontournables » qui doivent rester primordiales.*

Fondation Roi Baudouin et Musées et Société en Wallonie, *Je gère un musée aujourd'hui... pour demain*, p. 7.

### Les thèmes abordés – La mission

#### 1.1 L'énoncé de mission

- Quelle est l'importance de l'énoncé de mission ?
- Comment définir un énoncé de mission ?
- Comment se servir de l'énoncé de mission au quotidien ?

#### 1.2 La vision

- Quelle est l'importance de la vision ?
- Comment développer une vision partagée ?

#### 1.3 Le cadre de gestion

- Quelle est l'importance du statut juridique ?
- Comment mettre en place une bonne structure de gestion ?

#### 1.4 La déontologie

- Comment respecter les règles déontologiques du secteur muséal ?

#### Liste de contrôle

#### Boîte à outils

1. Rédaction de l'énoncé de mission
2. Canevas type de règlements généraux

---

<sup>1</sup> Cette citation, en rapport avec les principes déontologiques présentés par l'Association des musées canadiens, précise que l'objectif visé par les musées est de « collectionner, de préserver, d'étudier, d'interpréter, de réunir et de présenter, à des fins d'instruction et de divertissements publics, des objets et des spécimens ayant une valeur éducative et culturelle qu'il soit matériel artistique, scientifique (animé ou inanimé), historique, technologique, etc. (Règlement de l'AMC, 1995). »

## 1.1 L'énoncé de mission

### → Quelle est l'importance de l'énoncé de mission ?

La réflexion au sujet de la légitimité de l'institution, qui doit demeurer constante, oriente toutes les prises de décision : Pourquoi l'institution existe-t-elle ? Quelle est sa raison d'être ? À la barre du gouvernail, le directeur général doit faire connaître les fonctions fondamentales régissant l'institution à toutes les parties prenantes. Il a le devoir d'orienter son travail en fonction de la mission. Par conséquent, le directeur général est le « porteur » de la mission, celui qui met en place les moyens pour l'atteindre.

### → Comment définir un énoncé de mission ?

Le Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, reconnaît six fonctions muséales : la gestion des collections, les expositions, l'éducation, la recherche, la communication et l'action culturelle. La mission, qui est au cœur de chaque institution muséale, doit se préciser en fonction du type de collection, de la catégorie d'institution (musée, centre d'exposition, lieu d'interprétation) et de son environnement.

### → Comment se servir de l'énoncé de mission au quotidien ?

Les fonctions fondamentales, qui sont au cœur de la raison d'être des institutions muséales, doivent se traduire en un énoncé de mission pour mieux cibler les actions à prendre. Clairement formulé, cet énoncé de mission revêt les fonctions suivantes :

- à l'interne :
  - il sert de référence pour la prise de décision et il permet de garder cohérentes les actions stratégiques et opérationnelles ;
  - il mobilise les ressources internes en motivant les employés qui peuvent s'identifier à des valeurs fortes ;
  - il sert à fixer des objectifs.
- à l'externe :
  - il communique une image forte et claire au public et aux partenaires de l'institution ;
  - il incite les administrateurs, la direction et le personnel à mener une réflexion profonde sur les valeurs et les comportements qu'ils doivent chercher à promouvoir ;
  - il enrichit les discussions avec les différentes parties prenantes de l'institution quand vient le moment de l'actualiser.

## Boîte à outils

### 1. Rédaction de l'énoncé de mission

## 1.2 La vision

### → Quelle est l'importance de la vision ?

La littérature ne fait pas vraiment consensus quant aux définitions des termes *vision* et *mission*. Nous retenons ici que la vision se définit comme un concept plus abstrait marqué par une projection de l'institution dans le temps. Elle représente l'inspiration qui la guide, ce qu'elle aspire à devenir. La vision est davantage tournée vers le futur, alors que la mission se vit au présent. Se doter d'une vision claire et articulée est capital, car celle-ci précise la direction vers laquelle ses membres doivent s'orienter.

La distinction entre mission et vision devient plus claire à l'aide d'un exemple. Ainsi, le Musée du Bas-Saint-Laurent<sup>2</sup> définit sa mission de la façon suivante :

« Le Musée a pour mission la conservation, la recherche, la diffusion et l'éducation. Ses champs d'intérêt privilégiés sont l'art moderne québécois (incluant l'art contemporain), la photographie ethnologique de l'Est du Québec et la production des artistes du Bas-Saint-Laurent. Le Musée cible en priorité les clientèles bas-laurentiennes et touristiques, tout en cherchant à diffuser hors région les productions muséologiques développées par l'institution. »

Et il définit sa vision ainsi :

« Le Musée se veut un miroir de la région et des gens qui y vivent. Il est une fenêtre ouverte sur le Québec, le Canada et le monde entier... »

Le directeur général d'une institution muséale est généralement de passage au sein de l'institution. Pourtant, son style de gestion, ses valeurs et ses ambitions teintent la mission de l'institution. Lorsqu'il conçoit la vision du musée, en collaboration avec les administrateurs, il doit préserver la mission et tendre à harmoniser toutes les actions significatives vers la trajectoire visée.

### → Comment développer une vision partagée ?

On conseille fortement de préparer l'élaboration de la vision de concert avec les membres du conseil d'administration. Des questions fondamentales doivent être posées :

---

<sup>2</sup> Musée du Bas-Saint-Laurent, *Présentation du Musée*.

- Qu'est-ce qui inspire cette institution ?
- Quelles valeurs l'animent ?
- Quelles expériences veut-on faire vivre aux visiteurs ?
- Quelle passion motive chacun des individus impliqués envers l'institution à donner son temps et son argent ?
- Si on imagine l'institution idéale, à quoi ressemble-t-elle ?

Il s'agit ici de réaliser un travail de réflexion, qui permet de fixer ensemble un objectif à atteindre.

### **Principes de saine gestion**

Afin d'engager les employés, les bénévoles et les membres à suivre la même direction, il est primordial de valider les choix auprès d'eux pour ainsi leur offrir l'occasion d'exprimer à leur tour leurs commentaires. En leur rappelant régulièrement le chemin parcouru et à parcourir, ils pourront mieux visualiser la trajectoire visée.

## **1.3 Le cadre de gestion**

### → **Quelle est l'importance du statut juridique ?**

Les musées, centres d'expositions et lieux d'interprétation sont des personnes morales indépendantes de leurs membres. Dans la très grande majorité des cas, ils sont incorporés en organismes sans but lucratif, conformément à la partie III de la Loi sur les compagnies du Québec. Les principales caractéristiques de ce type de société sont les suivantes :

- elle ne possède pas d'actionnaires, mais des membres ;
- ses membres ne peuvent toucher de gains financiers provenant des activités de l'entreprise ou se redistribuer les bénéfices ;
- ses pouvoirs sont limités à ce qui est inscrit dans ses lettres patentes sous la rubrique « objets ».

L'organisme sans but lucratif est exempté d'impôts sur les bénéfices, mais doit se soumettre à d'autres règles fiscales, par exemple, celle liées à la perception des déductions à la source sur les salaires ou à la perception des taxes de vente (TPS et TVQ) sur les activités commerciales<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Les organismes sans but lucratif sont régis par des règles spécifiques aux fins des taxes de vente. Consulter les documents appropriés ou un spécialiste afin de s'assurer du respect de la loi en matière de taxes à la consommation.

Le statut juridique d'organisme sans but lucratif (aussi appelé organisme à but non lucratif) ne permet pas d'émettre des reçus de dons de charité. Pour émettre de tels reçus, il faut demander au gouvernement fédéral (Agence du revenu du Canada) le statut d'organisme de bienfaisance enregistré (OBE). De plus, un rapport annuel doit être produit chaque année auprès de l'Agence du revenu du Canada.

Le statut d'organisme de bienfaisance enregistré ne s'obtient qu'à certaines conditions<sup>4</sup>. Il est préférable de consulter un spécialiste pour s'assurer de la validité de la démarche.

- **Droits et obligations**

L'organisme à but non lucratif (OBNL) est une personne morale qui possède un nom, un lieu physique (une adresse), des droits, des obligations, des activités bien définies et un patrimoine.

Au Québec, c'est le Registraire des entreprises qui accorde le statut juridique au moyen de lettres patentes qui précisent, entre autres, les objets pour lesquels l'institution est créée. Il faut au minimum trois personnes pour demander la création d'une société personnifiée et ces personnes agiront à titre d'administrateurs provisoires jusqu'à la tenue de la première assemblée annuelle. Tous les organismes doivent fournir une déclaration annuelle auprès du Registraire (voir [www.registreentreprises.gouv.qc.ca](http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca)).

L'organisme est tenu de respecter tous les éléments de son acte constitutif, soit ceux inscrits aux lettres patentes. Il peut être souhaitable, au fil du temps, que certains de ces éléments soient modifiés. Pour ce faire, les administrateurs devront demander au Registraire d'émettre des lettres patentes supplémentaires. Le site internet du Registraire précise ce qui suit :

La demande pour lettres patentes supplémentaires est nécessaire quand la personne morale sans but lucratif désire modifier les dispositions de ses lettres patentes concernant :

- le nom ;
- le siège ;
- le nombre d'administrateurs ;
- les biens immobiliers ou les revenus en provenant ;
- les pouvoirs et les objets ;
- les autres dispositions<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Pour plus d'information sur le statut d'OBE : *Enregistrement d'un organisme de bienfaisance aux fins de l'impôt sur le revenu*.

<sup>5</sup> Registraire des entreprises, Ministère du revenu du Québec.

Ainsi, une petite institution muséale qui met en place une série d'activités qui ne cadrent pas avec les objets de ses lettres patentes doit demander des lettres patentes supplémentaires, une fois que le conseil d'administration a fait adopter une résolution en ce sens, au deux tiers des voix, lors d'une assemblée des membres convoquée à cette fin<sup>6</sup>.

### **Principe de saine gestion**

Dans le cas des organismes comptant plusieurs années d'existence, il est fort possible que certains éléments demandent une mise à jour. Il est donc conseillé de valider les informations inscrites aux lettres patentes pour s'assurer que celles-ci soient conformes à ce qui se passe réellement au sein de l'institution.

### **→ Comment mettre en place une bonne structure de gestion ?**

L'organisme à but non lucratif est régi par un conseil d'administration composé de membres qui sont bénévoles. C'est à eux que revient l'obligation d'instaurer des règles de fonctionnement qui permettront à l'organisme de réaliser les objets pour lesquels il est constitué. Les règlements généraux, ou règles de régie interne, constituent un outil essentiel pour mettre en place une bonne structure de gestion et s'assurer du bon fonctionnement de l'OBNL.

Ce sont les règlements généraux qui définissent les diverses caractéristiques de la structure de gestion :

- membres (catégorie, conditions d'admission, cotisation, expulsion...)
- assemblées (assemblée générale annuelle, quorum, vote, assemblée extraordinaire...)
- conseil d'administration (composition, pouvoirs, durée des mandats, élections, retrait...)
- comité exécutif (composition, pouvoirs, convocation...)
- dispositions financières et contrats (date de fin d'exercice, rapports financiers attestés par une firme externe, signatures des effets négociables...)

Puisque les règlements généraux servent à cautionner les actions des membres du conseil d'administration, il importe qu'ils soient connus de tous les administrateurs et mis à jour au besoin. La responsabilité de modifier les règlements généraux revient aux membres du conseil d'administration, qui doivent faire approuver les modifications par les membres de l'organisme à l'assemblée annuelle suivante. Ces modifications n'ont pas à être soumises au Registraire des entreprises.

---

<sup>6</sup> *Ibid.*

On sous-estime parfois la portée des règlements généraux. Pourtant, ils sont à la base de l'exercice du pouvoir et de la démocratie au sein des OBNL. Certains de ces éléments peuvent avoir un impact marqué dans la structure décisionnelle de l'organisme.

À titre d'exemple, la notion de « membres » peut être très variable d'un organisme à l'autre. Dans nombre d'OBNL du secteur culturel, les membres du conseil d'administration sont la seule catégorie de membres définie dans les règlements généraux. Voici un exemple extrait de règlements généraux :

*MEMBRES : Toute personne peut devenir membre en adressant une demande d'adhésion à la corporation, à la condition qu'elle soit acceptée par les administrateurs.*

*ASSEMBLÉE ANNUELLE : L'assemblée annuelle des membres de la corporation a lieu chaque année au siège social de la corporation, ou à tout autre endroit au Québec, à la date et à l'heure que les administrateurs déterminent par résolution.*

Dans le cas ci-dessus, la structure de gestion et le pouvoir sont centralisés entre les mains des membres du conseil d'administration, qui déterminent seuls les enjeux décisionnels. Cette structure peut être tout à fait convenable si les membres en place prennent en considération les attentes et intérêts des groupes de personnes qui gravitent autour de l'organisme et qui participent à la réalisation des activités. Par contre, cette structure peut s'avérer trop fermée et ne plus correspondre aux attentes si le groupe de dirigeants opère en vase clos sans être à l'écoute des autres parties prenantes.

Dans d'autres organisations, les membres sont définis différemment, par exemple : *toute personne qui fait une demande au conseil d'administration et qui paie les droits annuels d'adhésion*. Ici, la structure de gestion est plus démocratique et l'on ouvre l'assemblée annuelle à l'ensemble des personnes et groupes d'intérêts qui adhèrent au mandat et en reconnaissent l'intérêt en payant leur adhésion. Ce type de structure peut être adéquat pour s'assurer d'une représentativité de tous les intérêts auprès des décideurs, mais peut aussi devenir dysfonctionnel si les intérêts des différents groupes ne convergent plus vers la mission première de l'organisme.

- **Critères à considérer pour une bonne structure de gestion**

On choisira une structure de gestion plus ou moins centralisée surtout en fonction des valeurs, du mandat et de la situation géographique. Les petites institutions muséales qui souhaitent l'adhésion des différents acteurs de leur milieu de vie (municipalité, employés, bénévoles) choisiront plutôt un modèle participatif et adopteront des règlements généraux en conséquence. Une institution qui a un mandat très ciblé, par exemple, *la conservation et la mise en valeur du patrimoine industriel de Montréal*, peut choisir un cadre de gestion plus centralisé où des membres au conseil d'administration représentent le milieu industriel et le monde des affaires. Dans tous les cas, la structure de gestion devra être choisie pour maximiser l'atteinte de la mission de l'institution.

## Boîte à outils

### 2. Canevas type de règlements généraux

#### 1.4 La déontologie

##### → Comment respecter les règles déontologiques du secteur muséal ?

La déontologie régit l'ensemble des bonnes pratiques liées à une profession. Selon l'Association des musées canadiens, elle se définit ainsi :

La déontologie se fonde sur les *valeurs* d'honnêteté, de justice, de respect, d'excellence et de responsabilité que la société applique à l'évaluation rationnelle des questions morales. L'application de ces valeurs se modifiant considérablement au fil du temps, les principes déontologiques des musées doivent refléter le dialogue permanent entre le milieu des musées et la société au service de laquelle ceux-ci se trouvent<sup>7</sup>.

Afin de protéger, conserver et mettre en valeur les objets à valeur patrimoniale, les gestionnaires, administrateurs et employés des petites institutions muséales doivent connaître et respecter les normes minimales en matière de règles déontologiques. Ils peuvent choisir d'adopter les codes que publient diverses associations regroupant des musées, ou de s'en inspirer pour définir leur propre code.

Voici trois organismes qui publient des documents liés à la déontologie dans le milieu muséal sur leur site internet.

La Société des musées québécois (SMQ) rend disponible à ses membres un guide de déontologie muséale. Lien direct :

<http://www.musees.qc.ca/publicsspec/smq/publications/fiches/index.php?id=33-60-0314>

L'Association des musées canadiens (AMC) propose un document intitulé *Principes déontologiques*, qui s'appuie sur les principes directeurs publié par le Conseil international des musées (ICOM).

Lien direct : <http://www.museums.ca/media/Pdf/principesdeontologiques.pdf>

Le Conseil international des musées (ICOM) publie son code de déontologie qui constitue une référence pour les musées. Lien direct :

[http://icom.museum/code2006\\_fr.pdf](http://icom.museum/code2006_fr.pdf)

---

<sup>7</sup> *Principes déontologiques de l'Association des musées canadiens*, p. 2.

<b>Liste de contrôle – La mission</b>	✓
La vision est cohérente avec la mission de l'institution et elle est bien au cœur de ses orientations.	
La mission est ancrée dans la pratique quotidienne et c'est pourquoi les employés et le conseil d'administration sont à l'aise de la promouvoir.	
La direction générale a une vision claire de l'avenir de l'institution pour les prochaines années et la communique à toutes les parties concernées.	
Le conseil d'administration et les employés se sentent engagés à suivre cette trajectoire.	
Les différents plans, stratégies et activités projetés correspondent à la vision et à la mission.	
Les membres du conseil d'administration et la direction générale connaissent les principales lois (incorporation, TPS/TVQ, CSST) qui régissent l'institution et s'assurent que celle-ci s'y conforme.	
Les lettres patentes sont consultées régulièrement pour s'assurer qu'elles correspondent au fonctionnement en vigueur dans l'institution.	
La direction générale s'assure que les déclarations nécessaires sont transmises chaque année au Registraire des entreprises du Québec, à l'Agence du revenu du Canada, et autres.	
Les membres du conseil d'administration et la direction générale s'assurent que les règlements généraux sont à jour et reflètent les pratiques en vigueur.	
Un exemplaire des règlements généraux est remis à tous les nouveaux membres du conseil d'administration.	
La direction générale et les membres du conseil d'administration adhèrent à un code de déontologie du milieu muséal.	

## Chapitre 2 - LA GOUVERNANCE

*Il est important de reconnaître que la haute direction professionnelle d'une organisation est à bien des égards le moteur de l'organisation, travaillant avec le conseil, habituellement et dans l'idéal sur un pied d'égalité, pour déterminer la vision, la direction et les politiques de l'organisation. Souvent, le DG informe et façonne la vision de l'organisation, le conseil traduit ensuite la vision en un mandat et des politiques et le DG met ces politiques en œuvre.*

Projet Gestion Créative, *Travailler avec le conseil d'administration d'un OSBL*, p. 3.

### Les thèmes abordés – La gouvernance

#### 2.1 La relation avec le président et les membres du conseil d'administration

- Quelle est l'importance des relations avec le conseil d'administration ?
- Comment créer et maintenir une relation de qualité entre le président et les membres du conseil d'administration ?
- Comment veiller à ce que le conseil d'administration s'acquitte de ses responsabilités ?
- Comment obtenir un plus grand soutien de la part des administrateurs ?
- Comment contribuer au renouvellement des administrateurs ?

#### 2.2 Les réunions réglementaires

- Quelle est l'importance des réunions réglementaires ?
- Comment améliorer la planification et l'organisation des réunions ?

#### Liste de contrôle

#### Boîte à outils

3. Un rappel des responsabilités des administrateurs
4. Questionnaire d'autoévaluation du CA
5. Modèle adaptable d'une politique de gouvernance
6. Aide-mémoire pour la planification et la préparation des réunions réglementaires

## 2.1 La relation avec le président et les membres du conseil d'administration

### → Quelle est l'importance des relations avec le conseil d'administration ?

Au-delà des nombreux documents de référence qui aident les organismes à mieux baliser les rôles et responsabilités du conseil et ceux de la direction générale, la plupart des spécialistes en gouvernance affirment que la clé du succès repose sur la qualité des relations entre la direction générale et les membres de conseil.

Le conseil d'administration est un groupe de personnes formant une équipe qui demande à être dirigée par un bon *entraîneur*, le président. Ce dernier doit, à son tour, développer une relation étroite et respectueuse avec le *joueur* clé de l'institution, le directeur général.

Au sein des petites institutions muséales, la relation entre le président du conseil et la direction générale est d'autant plus cruciale que le directeur possède peu de ressources permanentes pour l'aider à atteindre les objectifs institutionnels. Il doit donc compter sur le leadership et l'écoute du président pour que ce dernier détermine et fasse connaître aux membres du conseil les rôles et responsabilités qu'ils auront à exercer dans l'objectif d'aider le directeur à atteindre la mission de l'institution.

Dans le document intitulé *Lignes directrices : Rôles et responsabilités des conseils d'administration des musées*, on lit ceci :

*(l)'efficacité d'un conseil dépend de la présidence. La personne titulaire du poste exerce son leadership, voit à ce que le conseil respecte les règlements et la constitution, établit les ordres du jour, facilite les décisions collectives pendant les réunions du conseil et incite ce dernier à assumer ses responsabilités.*<sup>8</sup>

Enfin, il y a lieu de rappeler que, afin de bâtir une relation de qualité, certains principes de base sont à respecter : la confiance, le respect mutuel, la transparence dans la transmission de l'information et dans la reddition de comptes, la confidentialité et l'esprit de collaboration.

### → Comment créer et maintenir une relation de qualité entre le président et les membres du conseil d'administration ?

Au sein des petites institutions, le président doit guider le directeur général de manière à ce qu'il dirige bien l'institution, mais sans le faire à sa place. Une relation saine entre le président et le directeur répond aux critères suivants<sup>9</sup> :

---

<sup>8</sup> Association des musées canadiens, *Lignes directrices : Rôles et responsabilités des conseils d'administration des musées*, p. 5.

<sup>9</sup> Projet Gestion créative, *Travailler avec le conseil d'administration d'un organisme sans but lucratif : conseils et outils pour les gestionnaires d'organisations culturelles*.

- les rôles, les responsabilités et la portée des actions de chacun sont clairement définis ;
- une approche commune du leadership est développée ;
- des règles sur la communication avec les partenaires sont préalablement établies (par ex. : est-ce le président ou le directeur général communique avec les commanditaires, les bailleurs de fonds, etc.?) ;
- le directeur informe le président de ses prises de décision et de ses activités ;
- le directeur s'entretient régulièrement avec le président entre les réunions ;
- le directeur s'assure que les communications écrites émanant de l'organisme sont lues et approuvées par le président et que ce dernier en informe les administrateurs ;
- le président ne s'immisce pas dans la gestion quotidienne de l'institution et du personnel et il incite les administrateurs à suivre cette consigne.

La présence d'une relation étroite entre le directeur général et le président du conseil solidifie la relation entre l'ensemble du conseil et la direction générale. L'élément qui garantit une relation de qualité entre les membres du conseil et la direction générale est la clarté des rôles et responsabilités. À cet effet, la règle ci-après est primordiale :

La direction générale est le gardien du personnel et des bénévoles et le président du conseil est le gardien des membres du conseil.

Dans les petites équipes, la vigilance à cet égard est de mise puisqu'il arrive que les membres du conseil participent aux activités de l'institution, à titre de bénévoles ou de conseillers spéciaux. Ces situations, qui démontrent l'engagement des membres du conseil à la réussite des activités de l'institution, doivent être de nature ponctuelle et approuvées par l'ensemble des membres. Dans le cas où le membre du conseil participe à une tâche à titre de bénévole, il est dirigé par le directeur général au même titre que les autres bénévoles. Par ailleurs, s'il arrive qu'un employé se plaigne d'un problème de gestion directement à un membre du conseil (autre que le président), ce dernier doit avertir rapidement le président qui, à son tour, informera le directeur d'un problème de gestion que celui-ci devra régler.

Quand chacun comprend son rôle et sa place au sein de l'institution, les situations conflictuelles sont réduites au minimum et il est plus facile de mobiliser chacun des intervenants.

#### **Boîte à outils**

##### **3. Un rappel des responsabilités des administrateurs**

## → Comment veiller à ce que le conseil d'administration s'acquitte de ses responsabilités ?

De par la loi, le conseil d'administration d'une institution muséale à but non lucratif assume un rôle de fiduciaire des collections, biens, locaux et ressources appartenant à l'institution dans le but de les préserver pour les générations actuelles et futures. Son rôle est d'entretenir et de protéger les collections et de les rendre accessibles au public. Il doit énoncer des politiques pour guider l'institution et déléguer leur application à une direction générale responsable de la réalisation du mandat<sup>10</sup>.

En pratique, le directeur général est souvent celui qui assume le plus grand leadership pour la mise en place des politiques, leur révision et la mise à jour du mandat. Puisqu'il est l'expert du milieu muséal, il est normal, et même souhaitable, qu'il alimente les membres du conseil et qu'il serve de guide pour prioriser les activités à entreprendre dans l'objectif de respecter le mandat et de faire progresser l'institution.

Par ailleurs, dans cette tâche de guide, le directeur général est toujours en mode conseil. Il propose différentes options, démontre les avantages et inconvénients d'un choix stratégique par rapport à un autre, mais il ne devrait pas décider à la place des membres du conseil.

La responsabilité finale des décisions stratégiques incombe au groupe responsable au sens de la loi, c'est-à-dire le conseil d'administration. Afin de bien délimiter les champs d'intervention de chacune des parties, les pratiques suivantes peuvent s'avérer utiles :

- Fournir un document écrit sur les rôles et responsabilités des membres du conseil;
- Préciser le rôle du président du conseil et les limites dans l'exercice de son pouvoir ;
- Fournir la description de tâches de la direction générale à tous les membres du conseil ;
- Élaborer une politique écrite sur les attentes du conseil en matière de reddition de comptes ;
- Accorder un pouvoir consultatif aux différents sous-comités du conseil ;
- Encourager l'évaluation du travail du directeur général d'une manière formelle au moins une fois l'an.

### **Boîte à outils**

#### 4. Questionnaire d'autoévaluation du CA

<sup>10</sup> Association des musées canadiens, *Lignes directrices : Rôles et responsabilités des conseils d'administration des musées*.

## → **Comment obtenir un plus grand soutien de la part des administrateurs ?**

Rappelons que les membres du conseil d'administration de l'institution muséale s'impliquent bénévolement pour l'aider à réaliser sa mission. Ces membres, à l'emploi du temps souvent chargé, souhaitent contribuer à l'essor de l'institution de manière efficiente, même s'ils ne sont ni mécènes ni administrateurs de carrière.

L'une des meilleures façons de découvrir les motivations des administrateurs est de les questionner à ce sujet. Pourquoi ont-ils choisi de devenir membre du conseil d'administration ? Comment veulent-ils s'impliquer ? Si les administrateurs répondent aisément à ces deux questions, il est alors plus facile de les solliciter sur les enjeux qui les intéressent et qu'ils ont eux-mêmes nommés.

Voici trois conseils qui favorisent l'adhésion des administrateurs bénévoles.

- **Respecter leurs disponibilités**

En demandant à l'avance aux membres du conseil de préciser à quels moments ils sont disponibles, le directeur général démontre qu'il prend en considération leurs engagements et/ou priorités. Il évite ainsi que les rencontres deviennent « la responsabilité de trop » dans leur agenda.

- **Être à l'écoute de leurs besoins**

Les administrateurs ressentent parfois le besoin de développer de nouvelles habiletés ou de perfectionner celles qu'ils possèdent afin de remplir pleinement leur mandat. Le directeur général peut alors leur proposer des activités de formation ou des séances de renforcement : réunion stratégique, formation en gouvernance ou autres sujets pertinents, ou encore, participation à un colloque ou à une conférence.

- **Impliquer les membres dans la vie sociale de l'institution**

Le directeur général doit s'assurer de la présence de membres du conseil lors de vernissages, conférences ou autres activités sociales de l'institution en vue de favoriser l'adhésion du conseil aux projets de l'institution.

### **Principe de saine gestion**

Il y a lieu d'instaurer des mécanismes fréquents de communication (par courriel, par exemple) pour s'assurer que les membres du conseil répondent aux demandes du directeur général au sujet des activités de représentation. On conseille de les informer à l'avance de la tenue d'événements où leur présence est souhaitée. Par exemple, on peut leur demander de tour à tour assister à chacun des vernissages. Ce qui importe, c'est la présence d'au moins un membre du conseil à l'événement, selon le calendrier qui leur conviendra.

## → **Comment contribuer au renouvellement des administrateurs ?**

La planification de la relève des administrateurs constitue un élément clé du succès à long terme d'une institution. Bien que la littérature en matière de gouvernance suggère en général de confier cette pratique aux administrateurs, il est fréquent d'y impliquer la direction générale. Celle-ci est régulièrement en contact avec des individus qui gravitent autour de l'institution et peut donc repérer des profils d'administrateurs qui conviennent aux besoins de l'institution.

Dans ce contexte, les trois recommandations ci-dessous visent plutôt à guider le directeur général quand il désire solliciter un futur administrateur de manière informelle.

- **Prêter attention à la composition du conseil**

Au moment de la prospection, le directeur doit posséder une vision juste des nouvelles directions ou priorités de l'institution, des lacunes et de la dynamique du conseil d'administration. Quel serait le profil de l'administrateur idéal en ce moment ? Le candidat semble-t-il intéressé par l'institution ? Des membres du conseil le connaissent-ils ? Avant d'amorcer les démarches auprès d'un candidat potentiel, le directeur doit faire approuver son choix par les membres en place ou un sous-comité de recrutement, s'il en existe un.

- **Aborder le futur administrateur avec honnêteté**

Lorsque l'on sollicite un futur administrateur, il y a lieu de lui indiquer clairement au départ les composantes de son engagement : le temps à y consacrer, le domaine d'expertise recherché, les attentes de l'institution envers les membres du conseil et la contribution financière (s'il y a lieu). Cette attitude démontre du respect envers les futurs administrateurs et, de plus, cela clarifie à l'avance les attentes de part et d'autre avant d'aller plus loin dans le processus.

- **Être professionnel**

Si l'intérêt du futur administrateur se maintient, le directeur peut alors lui faire parvenir de la documentation non confidentielle sur l'institution, les derniers rapports annuels ou tout autre document lié aux tâches d'administrateur de l'institution. Le président du conseil ou les membres du comité de sélection doivent demeurer disponibles pour toute question de la part du candidat.

## 2.2 Les réunions réglementaires

### → Quelle est l'importance des réunions réglementaires ?

La qualité des réunions influence grandement la volonté des membres du conseil d'administration à s'engager à long terme. On recommande des réunions productives, dans un climat où chacun peut s'exprimer librement pour une durée raisonnable. La documentation relative à la réunion doit être envoyée à l'avance, d'une manière confidentielle, et inclure un ordre du jour détaillé.

### → Comment améliorer la planification et l'organisation des réunions ?

Voici quelques bonnes pratiques générales au sujet de la tenue de ces réunions.

- L'horaire des réunions réglementaires se fixe un an à l'avance à l'assemblée annuelle. Les plages horaires peuvent varier pour convenir à l'ensemble des administrateurs.
- La convocation d'une réunion exige d'être réellement motivée. Une réunion s'organise surtout pour quatre raisons : prendre une décision, résoudre un problème, effectuer une planification dans le domaine organisationnel et/ou procéder à une évaluation. Dans d'autres circonstances, on peut remplacer efficacement les réunions par les téléconférences, les messages électroniques, etc.<sup>11</sup>
- L'ordre du jour est dressé conjointement par le président du conseil d'administration et le directeur général. Il est ensuite envoyé aux membres du conseil d'administration dans un délai raisonnable.
- Une proposition de résolution peut se rédiger à l'avance pour éviter d'avoir à écrire des résolutions séance tenante. Toute résolution doit être déposée, débattue et votée lors d'une réunion du conseil d'administration. Toute dissidence d'un membre doit être notée par écrit au procès-verbal.
- Le temps alloué aux réunions est fixé à l'avance. Le directeur s'engage à respecter la disponibilité des administrateurs en fixant l'heure de début et de la fin des réunions. L'ordre du jour doit donc suivre un horaire réaliste.

#### **Boîte à outils**

5. Modèle adaptable d'une politique de gouvernance

6. Aide-mémoire pour la planification et la préparation des réunions réglementaires

<sup>11</sup> Centraide Canada – United Way of Canada, *Formation des membres du conseil d'administration*.

Le succès des réunions réglementaires s'avère un élément déterminant pour s'assurer que les membres du conseil demeurent en poste. Le président, habituellement l'animateur des réunions, joue un rôle clé dans la bonne marche des réunions. Il doit diriger avec respect et fermeté les intervenants et donner le droit de parole à tous. Le directeur général, qui présente les informations et l'analyse des activités, joue lui aussi un rôle clé dans l'efficacité d'une réunion. Il doit fournir l'information d'une manière concise, mais avec suffisamment de détails pour que les membres prennent une décision éclairée.

En outre, on recommande au président et au directeur général (les *meneurs*) de faire le point, une fois la réunion terminée, sur le climat observé afin de s'assurer que tous les membres ont fait part de leur appréciation. Dans le cas contraire, s'ils ont perçu une certaine dissidence, il leur faudra observer l'évolution des agissements afin de préserver un climat serein. Advenant l'émergence d'une situation conflictuelle, il s'agira de choisir rapidement une façon de gérer la situation qui respecte les rôles et responsabilités de chacun.

---

**Liste de contrôle – La gouvernance**

Le conseil d'administration, de par la diversité de ses membres, possède l'ensemble des compétences requises pour le bon fonctionnement de l'institution.	
Les administrateurs comprennent bien les rôles et les responsabilités qui leur sont confiés dès le début de leur mandat respectif.	
La communication est fluide entre le directeur général et le président du conseil d'administration.	
Le président du conseil s'assure de maintenir des relations de qualité avec les membres du conseil.	
Le conseil d'administration est à l'écoute et collabore avec le directeur général.	
Le directeur général exprime ses besoins et sollicite le soutien des administrateurs.	
Les administrateurs reçoivent des informations de qualité, fiables, pertinentes et à jour.	
La direction générale reconnaît les éléments ou les facteurs qui contribuent à une meilleure participation des administrateurs et, à l'inverse, ceux qui y nuisent.	
Le renouvellement des administrateurs se déroule selon un processus systématique et la sélection s'effectue de manière structurée.	
Les réunions réglementaires sont préparées à l'avance et la documentation est transmise dans un délai approprié.	
Tous les administrateurs participent aux réunions et exercent leur droit de parole.	
Le directeur général présente aux administrateurs des comptes rendus sur l'état des finances, les budgets, les programmes et les autres questions d'importance.	
Lors des réunions réglementaires, le directeur général prend soin de présenter de manière concise, mais suffisamment précise, toutes les informations nécessaires à une prise de décision éclairée.	
Les administrateurs apprécient les réunions réglementaires bien organisées.	

## PARTIE II – LA PLANIFICATION

---

### Chapitre 3 - LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

*La rédaction d'un plan stratégique n'est pas une corvée bureaucratique. C'est pour le moins une façon ingénieuse d'aller de l'avant dans un futur incertain.*

Timothy Ambrose et Sue Runyard, *Forward Planning: A handbook of business, corporate and development planning for museums and galleries*, [traduction libre].

#### Les thèmes abordés – La planification stratégique

##### 3.1 L'objectif de la planification stratégique

- Qu'est-ce que la planification stratégique ?
- Quelle est l'importance de la planification stratégique ?

##### 3.2 Le processus de la planification stratégique

- Comment démarrer le processus ?
- Qui doit réaliser le plan stratégique ?
- Comment procéder pour réaliser soi-même un plan stratégique ?
- Comment effectuer la mise à jour du plan stratégique ?

Liste de contrôle

Boîte à outils

7. Questionnaire pour évaluer la nécessité de réaliser un plan stratégique
8. Aide-mémoire pour sélectionner un facilitateur externe
9. Modèle adaptable pour la réalisation d'un plan stratégique

### 3.1 L'objectif de la planification stratégique

#### → Qu'est-ce que la planification stratégique ?

La planification stratégique se veut un exercice formel qui consigne la mission et le mandat de l'institution, sa raison d'être et les principaux objectifs à atteindre sur un horizon de trois à cinq ans, dans un document nommé le plan stratégique. Ce plan est le premier outil de gestion qui opérationnalise la mission de l'institution muséale. C'est donc la pièce maîtresse pour réaliser le mandat propre à chaque institution.

Pour être utile et donc être mis en oeuvre, le plan stratégique doit être adapté à la réalité de l'institution. Il doit aussi être évolutif, ce qui veut dire qu'il est essentiel de le réviser et de l'actualiser au moins annuellement, ou chaque fois que des événements nouveaux peuvent compromettre sa réalisation.

#### → Quelle est l'importance de la planification stratégique ?

La planification stratégique décrit la trajectoire à suivre pour atteindre le plus efficacement possible la mission. Elle permet à tous ceux qui y prennent part de suivre la même direction. De plus, le processus d'élaboration du plan permet aux gestionnaires d'établir les priorités de l'institution pour la période visée par le plan.

Le plan stratégique possède encore d'autres avantages. Il permet au directeur général et aux membres du conseil d'administration de<sup>12</sup> :

- réfléchir sur un horizon de moyen ou de long terme ;
- s'entendre sur la mission et les enjeux de l'institution ;
- faire le point sur les aspects positifs et les aspects à améliorer ;
- formaliser les intentions stratégiques dans les programmes ;
- inciter les dirigeants à s'engager : le plan devient un « contrat moral » ;
- développer un plan d'action concret et identifier les priorités ;
- réaliser les intentions stratégiques en allouant les ressources nécessaires.

L'exercice de la planification, même s'il peut être fastidieux, est très enrichissant pour le directeur et les participants, car cela permet d'entendre les points de vue des employés et des gestionnaires et de mettre en lumière des zones de conflit réels ou potentiels.

---

<sup>12</sup> Johanne Turbide, *Notions de base de la gestion financière*.

## 3.2 Le processus de la planification stratégique

### → Comment démarrer le processus ?

Élaborer un plan stratégique n'est ni simple, ni rapide. Afin de mener cet exercice à terme, il faut prendre le temps de bien planifier la démarche, d'en comprendre les objectifs et de travailler ensemble pour déterminer les priorités d'action des prochaines années.

On recommande donc de s'interroger sur les trois aspects suivants.

- **La nécessité de la démarche**

Pour bien amorcer l'exercice, on suggère de d'abord s'interroger sur la nécessité de la démarche, car celle-ci exigera du temps, de l'énergie et possiblement des ressources financières.

Pour une institution qui connaît une grande stabilité, cette démarche peut sembler inutile. Toutefois, si l'institution souhaite développer, clarifier ou consolider les projets qu'elle entreprend, elle peut recourir à la planification stratégique pour mieux centrer ses efforts sur les enjeux prioritaires qui découleront du plan.

Une institution qui évolue dans un environnement changeant ou qui éprouve des difficultés quant à la réalisation de son mandat peut aussi recourir à la planification stratégique : cela lui permettra de mieux choisir les priorités d'action qui répondent aux changements dans son environnement ou de découvrir les causes de ses difficultés.

#### **Boîte à outils**

##### 7. Questionnaire pour évaluer la nécessité de réaliser un plan stratégique

- **La volonté des dirigeants à y participer**

Une fois prise la décision d'amorcer le processus, une question reste à poser : qui devrait participer au développement d'un plan stratégique ?

Pour les petites institutions muséales, le succès du plan repose d'abord sur l'engagement formel du directeur général et du président du conseil d'administration. Même si nombre d'organismes ont recours aux services d'un consultant spécialisé en planification stratégique, pratique qui est conseillée, il n'est pas souhaitable de déléguer l'ensemble du processus à une ressource externe. En effet, les dirigeants de l'institution doivent eux aussi s'approprier la démarche de planification stratégique et, pour ce faire, il leur faut y participer. Dans le cas contraire, cela indiquera aux parties prenantes que leur intérêt pour ce projet est secondaire.

- **La pertinence de faire appel à un consultant**

La sélection d'un facilitateur externe, soit un consultant spécialisé en planification stratégique ou une personne possédant l'expérience requise, constitue donc un choix déterminant qui peut s'avérer un facteur clé de succès ou, au contraire, démobilisant pour les membres de l'institution. Pour le directeur général, il s'agit d'une personne-ressource essentielle à laquelle il devra consacrer du temps. Il faut donc faire appel à une personne qui connaît les petites institutions muséales et qui s'adapte à la culture de l'institution. Un consultant qui n'est pas à l'écoute des spécificités de l'institution et qui impose sa manière de faire causera une perte de temps et l'insatisfaction des dirigeants.

#### **Principe de saine gestion**

Pour utiliser le plein potentiel de la planification stratégique, il importe de bien planifier cette démarche. Un climat organisationnel relativement sain est précurseur de succès.

L'embauche d'une ressource externe qui agira comme facilitateur peut être un bon investissement, mais il faut s'assurer que tous les membres de la direction approuvent le processus et y accordent le temps nécessaire.

Les dirigeants doivent discuter de la volonté d'amorcer le processus en réunion du conseil d'administration, puis adopter une résolution et élaborer un plan de travail comprenant un échéancier.

#### **→ Qui doit réaliser le plan stratégique ?**

On recommande de nommer un « porteur du dossier plan stratégique » au sein de l'institution. Le directeur général semble à l'évidence la personne la mieux placée pour gérer ce projet. Habituellement, celui-ci a une très bonne idée des objectifs à atteindre au cours des prochaines années et des activités qu'il veut réaliser. Cependant, il faut qu'il ait du temps pour réaliser le plan ainsi que l'appui d'au moins un administrateur, qui pourra se libérer pour quelques réunions supplémentaires.

Il arrive que le directeur général ait déjà préparé une ébauche de plan stratégique. Dans ce cas, il s'agit d'évaluer si l'institution est en mesure de réaliser l'ensemble de la démarche. Pour ce faire, on recommande de discuter et de valider les idées et les projets avec les autres membres de l'institution, de fixer des objectifs, de les consigner par écrit et d'en suivre l'évolution.

Si l'on choisit d'embaucher une ressource extérieure, comme un facilitateur ou un consultant spécialisé, pour guider le processus et rédiger le plan, il est primordial que cet intervenant rencontre chacune des personnes qui participe à la démarche et qu'il livre un compte rendu écrit (idéalement à la fin de chacune des étapes de son plan de travail).

## Boîte à outils

### 8. Aide-mémoire pour sélectionner un facilitateur externe

#### → Comment procéder pour réaliser soi-même un plan stratégique ?

Pour être en mesure de réaliser le plan stratégique sans recourir à un facilitateur, on recommande fortement de se documenter sur l'ensemble du processus. De nombreux documents ont été publiés sur la démarche de rédaction d'un plan stratégique. La démarche proposée dans la Boîte à outils (voir ci-dessous) permet de bâtir un canevas d'analyse simple, mais efficace. Il importe de souligner que chaque étape requiert un investissement en temps, qui est très variable selon le nombre de personnes impliquées. Il faut aussi une certaine connaissance de la démarche d'élaboration d'un plan stratégique pour mener à bien le travail, d'où la pertinence de recourir à un bénévole ou à un membre du conseil d'administration qui aurait fait déjà l'exercice ailleurs.

## Boîte à outils

### 9. Modèle adaptable pour la réalisation d'un plan stratégique

Quelle que soit la méthode adoptée, pour préparer une planification stratégique, on dresse d'abord un diagnostic organisationnel de l'institution, individuellement ou en groupe<sup>13</sup>. Voici une liste de questions qui aideront à prendre un certain recul par rapport au quotidien de l'institution. Les réponses, qui déterminent ce que représente actuellement l'institution aux yeux de ses dirigeants, serviront de point de départ aux différentes étapes qui mèneront à la rédaction du plan stratégique.

- Qu'est-ce qu'un plan stratégique ?
- Quelle est l'utilité d'un plan stratégique pour l'institution ?
- Actuellement, que représente l'institution pour ses divers partenaires – employés, artistes, collaborateurs, visiteurs, clients, bailleurs de fonds, dirigeants, etc. ?
- Que veut devenir l'institution dans un horizon de cinq ans pour ses employés, ses artistes, ses visiteurs, ses clients, ses bailleurs de fonds, ses dirigeants, etc. ?
- Comment l'institution a-t-elle évolué au cours des trois dernières années ?
- Quels éléments internes et externes à l'institution peuvent la faire progresser le plus vers la réalisation de ses buts ?
- Quels éléments internes et externes à l'institution peuvent menacer le plus sa réussite ou sa survie dans un horizon de trois à cinq ans ?

<sup>13</sup> On suggère de distribuer ces questions à tous les dirigeants de l'institution et de colliger les réponses pour discuter, en plénière, de la répartition des réponses et des éléments consensuels.

## → **Comment effectuer la mise à jour du plan stratégique ?**

La dernière étape d'un plan stratégique consiste à prioriser les actions à adopter en fonction des objectifs à atteindre. Une fois celles-ci choisies et classées, on détermine une échéance et les ressources à y consacrer. On dresse ensuite le plan d'action. Celui-ci sert de guide pour la mise à jour du plan stratégique.

À la fin d'une année financière, ou après 12 mois de mise en application du plan stratégique, les dirigeants évaluent quelles activités ont été réalisées et les résultats atteints pour chaque objectif. S'ensuit une révision de ce qui reste à faire, avec l'ajout éventuel d'activités, ou le retrait de celles qui ne sont plus jugées pertinentes.

Plus on apporte de modifications aux activités figurant dans le plan, plus on aura à se questionner sur le degré de succès obtenu avec ce plan. L'ordre de priorité des activités mérite-t-il d'être révisé ? Les objectifs sont-ils toujours réalistes ? Des éléments de l'environnement externe ou interne obligent-ils à cibler de nouvelles options stratégiques ?

De plus, l'arrivée d'une nouvelle direction générale ou un repositionnement du plan stratégique demandé par les membres du conseil d'administration peut entraîner des changements majeurs de ce plan.

On estime à cinq ans en moyenne la durée de vie d'un plan stratégique dans un environnement relativement stable, c'est-à-dire si l'institution maintient le cap sur le fonctionnement adopté et si la conservation du personnel clé est élevée.

---

**Liste de contrôle – Le plan stratégique**

Le respect de la vision, de la mission et du mandat de l'institution est le but premier de toutes les activités de planification.	
La planification stratégique réunit le directeur général et les membres du conseil d'administration et fait appel aux employés afin de choisir des stratégies cohérentes avec la réalité de l'institution.	
Le directeur général évalue les avantages et les désavantages de rédiger le plan stratégique à l'interne ou de faire appel à un facilitateur externe.	
Lors de l'embauche d'un facilitateur externe, le directeur général collabore avec celui-ci et assure une présence active dans le processus.	
Le processus de rédaction d'un plan stratégique implique la participation de toutes les parties concernées à l'intérieur de l'institution.	
Les rencontres sont structurées et les échéanciers respectés.	
Les participants au plan stratégique procèdent à une analyse de la situation de l'institution en tenant compte des facteurs internes et externes.	
Les objectifs du plan stratégique sont significatifs, mesurables, atteignables, réalistes et inscrits dans le temps (SMART).	
Le directeur général prend bien soin de ne pas imposer trop d'objectifs à chacun des employés. Il choisit les objectifs les plus pertinents à la performance de l'institution et accorde le temps nécessaire pour les atteindre.	
Les ressources financières, humaines et matérielles sont disponibles pour réaliser le plan stratégique.	
Le directeur général, le conseil d'administration et les employés affirment être en accord avec le plan stratégique de l'institution et s'engagent à participer à sa réussite.	
Le plan stratégique est révisé régulièrement pour évaluer la progression des actions entreprises et améliorer les stratégies.	

## Chapitre 4 - LA PLANIFICATION DE LA PROGRAMMATION

*Le facteur le plus important de réussite ou d'échec d'un programme est sa qualité intrinsèque. L'image de marque du musée repose sur la qualité, sur l'originalité, sur la nouveauté, sur l'approche éducative et sur le bénéfice psychologique. Il faut toutefois se rappeler que la meilleure des stratégies est impuissante à transformer un mauvais programme en un bon.*

*La présentation doit toucher, stimuler les émotions et l'intelligence plutôt que rebuter. Un programme est réussi lorsqu'il suscite chez le visiteur une motivation pour revenir au musée et pour approfondir ses connaissances sur le sujet qu'il vient de découvrir.*

Michel Côté (dir.), *Musée et gestion*, p. 68-69.

### Les thèmes abordés – La planification de la programmation

#### 4.1 Le contenu de la programmation

- Quelle est l'importance de bien planifier la programmation ?
- Comment présenter le contenu de la programmation ?

#### 4.2 Le calendrier de la programmation

- Quelle est l'importance de bien planifier le calendrier ?
- Comment établir un calendrier en fonction des ressources disponibles ?
- Comment établir un calendrier en fonction des clientèles cibles ?

Liste de contrôle

Boîte à outils

10. Facteurs à considérer pour élaborer la programmation

## 4.1 Le contenu de la programmation<sup>14</sup>

### → Quelle est l'importance de bien planifier la programmation ?

La programmation, c'est l'élément distinctif d'une institution muséale, son identification. La programmation des expositions d'un musée a un impact marqué sur sa fréquentation et, en retour, sur sa reconnaissance, sa renommée, son évaluation. Cette programmation doit être arrimée à la mission et servir la clientèle ciblée en fonction, par exemple, des saisons ou des événements régionaux. Le contenu de la programmation doit d'abord mettre en valeur la collection de l'institution. On peut choisir d'élaborer une programmation qui proposera une ou des expositions permanentes, selon les espaces disponibles, auxquelles peuvent s'ajouter des expositions temporaires ou itinérantes, afin de mieux faire connaître l'institution et la richesse de sa collection.

Bien que certaines institutions fassent appel à des comités de sélection, de réflexion, ou autres, il n'en demeure pas moins que l'expertise du directeur général est indispensable pour bien planifier la programmation. Il est au cœur de la vie interne de l'institution et il est aussi à l'affût de ce tout ce qui se passe à l'extérieur. C'est à lui que revient la décision finale de choisir, parmi les propositions reçues de comités ou du personnel, la « meilleure » programmation, soit celle qui reflète la mission de l'institution, avec ses ressources et ses occasions d'affaires. On recommande toutefois de faire approuver la programmation par les membres du conseil d'administration.

La programmation annuelle peut se planifier deux ans à l'avance, mais certains projets d'envergure nécessitent encore plus de temps. Réussir cette planification exige dynamisme et de flexibilité. Le dynamisme repose sur l'intuition du directeur général et de son équipe, tandis que la flexibilité sert à réagir rapidement aux éventuels imprévus et embûches entre la planification et la réalisation. Il faut aussi être à l'affût des événements, des tendances et, parfois, les initier. Enfin, il peut y avoir des risques à prendre, qu'il s'agit de mesurer et de planifier.

### → Comment présenter le contenu de la programmation ?

Pour le directeur général, il s'agit de documenter le potentiel de la programmation retenue, au moins une fois l'an. Il faut justifier les choix pour que les administrateurs, et éventuellement les partenaires, adhèrent à cette proposition. Par exemple, le directeur peut présenter les résultats du travail des divers comités impliqués, il peut expliquer la démarche ayant mené au choix du sujet de l'exposition, la recherche documentaire, le repérage des objets à exposer, le public cible, etc. Il doit aussi démontrer que la programmation répond à des objectifs muséologiques et à des critères de faisabilité et de viabilité. Enfin, la programmation, qui est composée de l'ensemble des activités publiques d'une institution, doit respecter et soutenir sa mission.

---

<sup>14</sup> Le Service de soutien aux institutions muséales a publié une référence complète pour chacune des étapes de la production d'une exposition : *Réaliser une exposition : guide pratique*.

Idéalement, la proposition soumise répond aux questions suivantes<sup>15</sup>.

- Par quels moyens cette programmation aide-t-elle l'institution à mieux remplir sa mission, sa vision et ses objectifs ?
- Quels sont les résultats souhaités ?
- Ces résultats contribuent-ils à un objectif du plan stratégique (ou à la mission) ?
- Quels sont les moyens utilisés pour mettre en valeur la collection permanente ?
- Cette programmation utilise-t-elle à bon escient les ressources humaines et financières de l'institution ?
- Quels sont les principaux objectifs de communication et quels sont les moyens utilisés ?
- Quel public rejoint cette programmation ? (Donner une description brève pour savoir à qui s'adresse la programmation dans sa globalité et/ou en partie et la composition du ou des publics ciblés.)

#### **Principe de saine gestion**

Le respect de la mission est fondamental, mais il importe d'être stratégique afin d'augmenter les possibilités de financement et de partenariat. C'est pourquoi on recommande d'être attentif aux événements dans l'environnement de l'institution, autant sur le plan social (les changements, les valeurs, les événements) que sur le plan économique.

#### **Boîte à outils**

10. Facteurs à considérer pour élaborer la programmation

## **4.2 Le calendrier de programmation**

→ **Quelle est l'importance de bien planifier le calendrier ?**

Lors de la planification des événements, il faut s'assurer de maximiser la disponibilité des ressources essentielles au succès de la programmation. Tout d'abord, il s'agit de confirmer la disponibilité des objets à exposer et des éléments techniques. Ensuite, on s'assure que le personnel est suffisant et qu'il a la compétence qu'exige ce travail. Il importe aussi de veiller à ce que la réalisation d'un projet ne draine pas toutes les ressources de l'institution, tant humaines que financières, au détriment de l'ensemble de la programmation. Enfin, le directeur général doit s'assurer de maximiser la fréquentation de l'institution en coordonnant la programmation en fonction de la disponibilité des différentes clientèles (milieu scolaire, touristes, etc.).

<sup>15</sup> Barry Lord et Gail Dexter Lord, *The manual of museum planning*, p. 158 [traduction libre].

## → **Comment établir un calendrier en fonction des ressources disponibles ?**

La disponibilité des ressources financières, humaines et matérielles influence la répartition et la durée des activités offertes. Ces contraintes sont plus marquées si des activités majeures sont programmées.

La direction générale bâtit donc le calendrier en fonction des trois éléments suivants.

### ▪ **Ressources financières : les budgets disponibles et les coûts supplémentaires**

La planification et l'estimation des coûts sont des démarches essentielles avant de s'engager définitivement. Il est donc primordial de bien connaître la situation budgétaire et le financement disponible pour l'ensemble de la programmation annuelle. Il peut être pertinent à cette étape de cibler les partenaires privés qui pourraient contribuer au développement de certains projets (en fonds ou en services).

De plus, il faut prévoir une marge de manoeuvre pour parer aux coûts supplémentaires, ou dans l'attente des fonds publics ou privés. Si un projet exige un financement externe, il devient alors essentiel d'obtenir la confirmation des partenaires avant d'entreprendre la réalisation. Devant un déséquilibre entre les ressources disponibles et les coûts prévisionnels, il est souvent préférable de reporter certains projets.

### ▪ **Ressources humaines : la main-d'œuvre**

Il importe de bien répartir les tâches entre les employés permanents, saisonniers et contractuels. Pour ces derniers, il y a lieu de s'enquérir de leur disponibilité, surtout s'ils ont été choisis pour réaliser un projet spécial ou apporter une signature particulière à un projet.

### ▪ **Ressources matérielles : les conditions particulières à la réalisation**

L'investissement en ressources matérielles pour réaliser certains projets peut être très coûteux et remettre en question leur faisabilité. Les éléments à considérer comprennent les normes de sécurité, la législation, la capacité d'accueil, les travaux de préparation des salles, les limites physiques du lieu ou le type d'activités (exposition permanente, temporaire ou itinérante, programmes éducatifs, etc.).

D'autres éléments méritent une grande attention, par exemple : l'état de la recherche et de la documentation, l'état physique des objets et les besoins de restauration, l'inventaire des collections, les emprunts d'objets à effectuer et le calendrier des programmes de subvention.

## → Comment établir un calendrier en fonction des clientèles cibles ?

Chaque type de visiteurs ayant des besoins qui lui sont propres, le calendrier de la programmation doit tenir compte des différentes clientèles. Trois critères influencent la répartition des activités.

- **Les décideurs**

Il faut d'abord savoir à qui s'adresse l'offre pour connaître les publics qui prendront l'initiative de la visite. Il s'agit alors de faire correspondre l'activité proposée avec le moment où le public cible est disposé à y participer. Pour ce faire, il faut demeurer en contact avec les décideurs des groupes cibles (enseignants du milieu scolaire, voyagistes, animateurs culturels de la municipalité, etc.) afin de coordonner les activités selon leur disponibilité.

- **L'équilibre dans la programmation**

Dans la répartition des activités, il est essentiel de bien doser l'offre. On peut opter pour le regroupement de certaines activités autant que pour l'alternance de manière à équilibrer la programmation. Tout dépend du plan de la programmation. Enfin, il faut aussi s'assurer de demeurer cohérent avec la mission de l'institution et ses objectifs de diffusion et d'éducation.

- **Le « *bon moment* »**

Le choix de la période de programmation est crucial pour la fréquentation. La question doit être posée pour chaque événement : le moment choisi est-il approprié pour présenter cette activité ?

À titre d'exemple, si un organisme à proximité a abordé un thème semblable récemment ou si un artiste traite d'un thème similaire au même moment, même ailleurs, cela réduira probablement l'impact novateur et l'effet d'exclusivité du projet. Par contre, on peut programmer certaines activités qui seront complémentaires à la visite d'une autre institution, soit pour créer un partenariat avec celle-ci, soit pour bénéficier de sa visibilité, ou pour enrichir l'expérience du public.

Liste de contrôle – La planification de la programmation	✓
Le but recherché par cette programmation et la démarche choisie sont clairs.	
Le directeur général a établi des facteurs à considérer ou des barèmes à respecter lors de la recherche exploratoire.	
La proposition ou les propositions finales répondent à des critères précis et complémentaires à la mission.	
L'institution n'hésite pas à solliciter l'opinion de ses membres, de son personnel, de ses bénévoles, du public ou de ses partenaires pour valider ses propositions et en vérifier l'intérêt.	
Les objectifs de la programmation sont formulés explicitement et d'une manière accessible de sorte que toutes les parties concernées, mais non initiées au vocabulaire du milieu muséal, puissent en comprendre la teneur.	
Dans la conception de la programmation, le directeur général tient compte des compatibilités possibles avec les grandes orientations des instances gouvernementales, avec les intérêts présents dans la communauté et chez les partenaires financiers.	
Une analyse est effectuée pour déterminer les meilleurs moments pour présenter chaque thématique et activité de la programmation.	
Le directeur général établit un calendrier qui tient compte de la disponibilité de ses ressources humaines, financières et matérielles.	
Le directeur général et les employés utilisent des outils de contrôle adaptés à leurs besoins et les ajustent à chaque étape de la réalisation.	
Les prévisions s'appuient sur des données réalistes et font référence aux expériences antérieures, le cas échéant.	
Lors de la planification, le directeur général et le groupe de travail respectent une triple contrainte de qualité, de temps et de coût.	

Source : Service de soutien aux institutions muséales (SSIM), *Réaliser une exposition : guide pratique*.

## Chapitre 5 - LA PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES

*La ressource humaine n'est pas pour le Musée une ressource parmi d'autres; elle est LA RESSOURCE. Sa plus grande richesse, c'est l'intelligence, la créativité, la compétence de son personnel. Une telle conviction se reflète dans la culture organisationnelle et se traduit dans les rapports quotidiens. Le défi des valeurs, c'est toujours de les concrétiser par la préoccupation constante, au sein des unités de travail et chez chaque employé, d'assurer une productivité optimale et continue.*

Roland Arpin, *Le Musée de la civilisation : concepts et pratiques*, p. 142–143.

### Les thèmes abordés – La planification des ressources humaines

#### 5.1 L'évaluation des besoins

- Quelle est l'importance de bien planifier les ressources humaines ?
- Comment définir les besoins pour combler un poste vacant ?
- Comment créer et réviser les descriptions de postes ?

#### 5.2 Le recrutement

- Quelle est l'importance de bien planifier le recrutement ?
- Quels facteurs contribuent à attirer les meilleurs candidats ?
- Quelle est l'importance du processus de sélection ?

#### 5.3 Les conditions de travail

- Quelle est l'importance de préparer les contrats de travail ?
- Comment préparer les contrats de travail ?
- Quelle est l'importance de posséder une politique écrite des conditions de travail ?
- Comment élaborer une politique écrite des conditions de travail ?
- Comment conclure des ententes avec les travailleurs indépendants ?

#### Liste de contrôle

#### Boîte à outils

11. Processus type de recrutement et d'embauche pour un poste de coordination (ou de direction générale)
12. Évaluation des besoins en ressources humaines
13. Contenu d'une description de poste
14. Les éléments de base d'un contrat de travail : un exemple
15. Articles de base d'une politique de conditions de travail

## 5.1 L'évaluation des besoins

### → Quelle est l'importance de bien planifier les ressources humaines ?

L'un des grands défis des institutions muséales de petite taille est d'embaucher des personnes polyvalentes qui sont à la fois des professionnels au fait des normes et règles en matière de gestion, de recherche et de mise en valeur des collections, et qui assurent en outre plusieurs tâches générales ou spécialisées. De plus, certains projets spécifiques, des expositions ou des rénovations, par exemple, peuvent exiger des compétences additionnelles, ce qui peut influencer sur la sélection des ressources humaines.

Puisque les équipes de travail sont réduites, la dynamique du groupe est un facteur clé de succès. Il est donc crucial de considérer le personnel comme une équipe et de travailler à la cohésion de celle-ci.

Bien noter que, dans tous cas, il faudra analyser attentivement les besoins avant de recruter un nouvel employé. Que l'on cherche à combler le poste de la direction générale, d'un coordonnateur ou d'un employé, il faut d'abord prendre le temps de cibler quelles sont les principales tâches à réaliser et quel est le profil recherché.

Enfin, rappelons que le choix du directeur général relève du conseil d'administration alors que l'embauche du personnel est déléguée par le conseil à la direction générale.

### → Comment définir les besoins pour combler un poste vacant ?

#### ▪ Le poste de la direction générale

Le choix du directeur général est l'une des décisions les plus importantes, sinon la plus importante que prendront les administrateurs durant leur mandat. Une réflexion approfondie s'impose dans le cas du renouvellement de la direction. Ainsi, c'est aux administrateurs de préparer la relève du directeur général, d'effectuer le bilan du poste ou de s'interroger sur les causes de son départ. Ils sont également responsables du recrutement et de l'évaluation du rendement du directeur général.

#### **Boîte à outils**

11. Processus type de recrutement et d'embauche pour un poste de coordination (ou de direction générale)

- **L'équipe de travail**

Bien que le processus de planification des ressources humaines soit confié à la direction générale, il faut rappeler que les membres du conseil d'administration représentent l'instance responsable devant la loi de la bonne gestion de l'institution. Le directeur général doit donc informer les membres du conseil sur le processus de planification, de recrutement et d'embauche des employés. Il peut s'avérer pertinent de faire participer un membre du conseil au processus de recrutement. L'institution peut choisir de créer des comités provisoires, selon le type de poste à combler, ou de créer un comité de sélection formé de divers membres de l'institution (membre du conseil, employé, bénévole). Quelle que soit la façon de faire, on suggère fortement d'accompagner la direction générale durant la sélection d'un nouveau membre du personnel.

Avant d'entreprendre la démarche de recrutement, on recommande de faire le point sur les besoins actuels eu égard au poste à combler, une étape préalable, mais parfois négligée. Voici cinq questions auxquelles le groupe chargé de la planification devrait porter attention<sup>16</sup>.

- **Le contexte a-t-il changé ?**

En premier lieu, le directeur général ou le comité responsable doit se questionner sur la pertinence du poste par rapport au mandat de l'institution et à son évolution. Le poste concorde-t-il aux objectifs stratégiques ? Est-il adapté au contexte actuel ? Les disponibilités financières sont-elles suffisantes ?

- **Le poste s'est libéré : pourquoi ?**

Si, au bout de peu de temps, le titulaire du poste choisit de quitter l'institution, il est possible que les fonctions attribuées au poste soient à revoir. C'est probablement un bon moment pour examiner la description de tâches. En cas de départs successifs, il y a lieu de documenter les motifs invoqués pour mieux comprendre les causes sous-jacentes.

- **Le poste est-il toujours utile ?**

La libération d'un poste doit amener les dirigeants responsables de l'embauche à examiner ensemble la contribution du poste à la réalisation des objectifs de l'institution.

---

<sup>16</sup> *La Boîte à outils – Gestion des ressources humaines*, Comité sectoriel de main d'œuvre (CSMO) et Économie sociale et action communautaire, avec la collaboration du Centre St-Pierre, outil 4, p. 9.

- **Le poste doit-il être adapté en fonction de l'évolution de l'institution ?**

Cette question, qui découle de la précédente, permet de réfléchir à l'ensemble des tâches connexes à ce poste et peut amener l'équipe à revoir certaines tâches afin de rééquilibrer le travail d'équipe.

- **De nouvelles activités justifient-elles la création d'un nouveau poste ou peut-on plutôt aménager les postes actuels ?**

Au moment de mettre à jour certaines fonctions, il arrive que l'on convienne de la création d'un nouveau poste. Si tel est le cas, cela mérite d'être discuté en groupe, de valider les disponibilités financières et de proposer, dans un premier temps, un emploi temporaire pour juger de sa valeur ajoutée.

**Boîte à outils**

12. Évaluation des besoins en ressources humaines

→ **Comment créer et réviser les descriptions de poste ?**

Afin de remplir pleinement ses obligations en vertu de la législation sur les normes du travail, une organisation a le devoir de fournir toutes les informations nécessaires pour que chaque employé puisse effectuer son travail et respecter ses engagements. Pour la direction, les descriptions de poste servent de base à la description de tâches, aux évaluations et à la définition des besoins en formation. Pour les employés, il s'agit de points de repère leur permettant de se responsabiliser, ce qui contribue à leur autonomie dans la réalisation de leurs tâches.

Par conséquent, avant d'amorcer le processus de recrutement d'un nouvel employé, il importe de s'assurer de la concordance entre la description écrite et le travail réellement effectué. L'employé qui quitte le poste est possiblement le mieux placé pour mettre à jour la description du poste.

Dans les cas où la stabilité du personnel est grande, il faut quand même mettre à jour périodiquement les descriptions de poste pour qu'elles reflètent bien la réalité.

Afin de faciliter ce processus, la Société des musées québécois (SMQ) publie des documents d'analyse des professions du milieu muséal qui décrivent les principales tâches d'un poste (<http://www.smq.qc.ca/publicsspec/smq/publications/smq.php>).

**Boîte à outils**

13. Contenu d'une description de poste

## 5.2 Le recrutement

### → Quelle est l'importance de bien planifier le recrutement ?

Chaque institution désire bien sûr recruter des employés talentueux et dévoués, pour trois motifs principaux : assurer la croissance de l'institution grâce à la contribution d'un personnel compétent, offrir le meilleur rendement possible pour ses services à la communauté et partager son intérêt pour la muséologie auprès de collègues réceptifs. C'est pourquoi l'étape de l'embauche est cruciale pour éviter de perdre temps, argent et énergie avec un employé inapte à sa fonction.

### → Quels facteurs contribuent à attirer les meilleurs candidats ?

Avant de lancer la recherche de candidats, il faut envisager de proposer le poste à quelqu'un à l'interne et pourvoir à sa formation, si nécessaire. Si le poste exige une recherche de candidats à l'externe, il faut savoir que, même en pratiquant les meilleures méthodes de recrutement, les trois facteurs suivants jouent un rôle crucial<sup>17</sup>.

- **L'image de l'institution**

Les candidats seront davantage attirés par une organisation qui possède une bonne réputation et qui offre de bonnes conditions de travail (par exemple, souplesse des horaires de travail, conciliation travail/famille...).

- **Le réseautage**

Lorsqu'une offre d'emploi circule dans le réseau muséal et parmi les contacts professionnels, les candidatures ont plus de chances d'être mieux ciblées. Les personnes référées par des collègues peuvent être d'excellents candidats, mais le processus de sélection doit demeurer rigoureux.

On recommande de consulter les services d'affichage des associations, comme celui du site web de la Société des musées québécois (SMQ), qui s'adressent à un secteur spécialisé du marché de l'emploi. On suggère aussi de recourir aux services d'affichage et aux babillards des universités et des collèges ayant des programmes spécialisés en muséologie ou dans des disciplines liées à la mission de l'institution (histoire, ethnologie, art, etc.). Néanmoins, il y a lieu de ne pas négliger les disciplines complémentaires (communication, design, gestion...), qui peuvent être source de créativité et d'innovation.

---

<sup>17</sup> *La Boîte à outils – Gestion des ressources humaines*, Comité sectoriel de main d'œuvre (CSMO) et Économie sociale et action communautaire, avec la collaboration du Centre St-Pierre, outil 4, p. 13.

- **La participation des membres du personnel**

L'équipe des employés s'avère un atout de premier ordre. Si la compétence à l'égard des tâches est primordiale, le respect de la cohésion de l'équipe l'est tout autant. Il est donc souhaitable que les employés puissent participer à certaines étapes de l'embauche, comme la définition des besoins, la prospection et la sélection préliminaire des dossiers. Ils connaissent en effet les qualifications requises et le type de personnes qui correspond le mieux à la dynamique du groupe de travail. Ces informations guideront certainement la décision finale. De plus, les employés ainsi impliqués seront davantage motivés à intégrer la nouvelle recrue.

→ **Quelle est l'importance du processus de sélection ?**

- **L'entrevue**

L'entrevue de sélection est une étape cruciale, car elle permet d'échanger face à face avec les candidats sélectionnés sur documentation. L'entrevue doit être préparée et, idéalement, au moins deux personnes doivent rencontrer le candidat. C'est souvent à cette étape que l'on choisira le « bon » candidat, soit celui qui correspond au profil attendu et qui semble pouvoir s'intégrer à l'équipe. Plusieurs guides de préparation d'entrevue sont disponibles sur le web (voir les références p. 217-219). On conseille de mener cette étape avec professionnalisme pour maintenir la réputation de l'institution et de donner une réponse rapide à tous les candidats, sélectionnés ou non.

- **L'accueil et la période d'essai**

Le nouvel employé doit, dans la mesure du possible, être accueilli par un membre de l'équipe qui connaît bien l'institution et possédant de bonnes habiletés de communication. Le directeur général peut s'en charger, mais un membre du groupe peut tout aussi bien le faire. Une période d'essai peut être proposée au candidat afin d'apporter des modifications si nécessaire. Cette période doit être relativement courte et un contrat formel doit être signé à l'échéance de la période probatoire.

### **5.3 Les conditions de travail**

→ **Quelle est l'importance de préparer les contrats de travail ?**

Bien que certaines institutions ne rédigent pas d'une manière systématique les contrats de travail, il faut savoir que, selon le Code civil du Québec, dès qu'une entente intervient entre deux parties, il y a contrat de travail, qu'il soit écrit ou non, à durée déterminée ou indéterminée.

Le Code civil du Québec établit clairement des obligations pour l'employeur et pour l'employé. Ces obligations minimales sont résumées ci-dessous.

L'employeur doit :	L'employé doit :
Établir clairement, sous la forme d'un contrat de travail, le contenu en termes de quantité de travail, de type de tâches, de conditions de travail et de rémunération.	Exécuter le travail convenu au contrat avec prudence et diligence, selon les directives de l'employeur
Prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité, la protection de la santé et l'intégrité physique des employés.	Se conformer aux règlements internes de l'organisation
Prendre des mesures pour protéger la dignité au travail (p. ex., politique contre le harcèlement)	Agir avec loyauté et ne pas faire usage de l'information à caractère confidentiel obtenue dans l'exécution de son travail
Respecter l'intégrité et la vie privée des employés	

#### → Comment préparer les contrats de travail ?

On conseille de préparer un canevas de contrat de travail type, qui pourra être adapté pour chacun des employés. Ce contrat doit minimalement faire état des conditions qui régissent le travail de l'employé et des obligations de l'institution envers celui-ci. Un contrat bien rédigé évite les omissions, celles-là mêmes qui entraînent confusions, mésententes ou interprétation erronée, menant parfois à un litige. C'est pourquoi le conseil d'administration et, si possible, un avocat spécialisé sur le sujet devraient en effectuer la vérification.

Comme le Code civil du Québec ne précise pas de façon exhaustive le contenu obligatoire du contrat de travail, on recommande de consulter les sources suivantes.

- **Le site de la Commission des normes du travail – Normes du travail au Québec** recueille de nombreuses fiches de renseignements sur sa législation. Il y a lieu de le consulter pour s'assurer de la conformité du contrat de travail avec les lois en vigueur (<http://www.cnt.gouv.qc.ca/>).
- **Le Réseau juridique du Québec** propose sur son site Internet des réponses à plusieurs interrogations ainsi qu'une assistance juridique par voie téléphonique. Les gestionnaires y trouveront des renseignements complets. L'information sur les contrats de travail présente en détail les sujets les plus fréquemment demandés (<http://www.avocat.qc.ca/>).

#### Boîte à outils

14. Les éléments de base d'un contrat de travail : un exemple

Si l'institution choisit de formaliser davantage les conditions de travail de ses employés, elle peut élaborer une politique écrite, comme il est expliqué ci-après.

### → **Quelle est l'importance de posséder une politique écrite des conditions de travail ?**

La rédaction d'une politique sur les conditions de travail est un outil de gestion clé pour toutes les institutions qui veulent uniformiser les contrats de travail à l'intérieur d'une même réglementation. Cette politique, qui doit être rédigée en conformité avec plusieurs lois<sup>18</sup>, dont la *Loi sur les normes du travail*<sup>19</sup>, doit fixer entre autres le salaire de chaque catégorie d'emploi, la période de travail (heures/semaines), les congés (maladie, mortalité, etc.), les vacances et les jours fériés, etc.

Le conseil d'administration est l'instance responsable des conditions de travail. En pratique, il délègue le pouvoir de la gestion quotidienne à la direction générale, mais c'est lui qui assume tous les risques administratifs, juridiques et financiers. Les membres du conseil doivent adopter et réviser la politique de conditions de travail et s'assurer qu'elle est conforme aux lois. Bien que certaines organisations choisissent de s'en tenir uniquement aux textes de lois, les avantages d'une politique écrite et adaptée au contexte de l'institution sont nombreux, tant pour l'employeur que l'employé. Par exemple, cela permet de clarifier les obligations et les droits des employés, de limiter les zones d'ambiguïté et, de ce fait, de faciliter la gestion<sup>20</sup>.

### → **Comment élaborer une politique écrite des conditions de travail ?**

La rédaction d'une politique et sa mise à jour doivent être adaptées au contexte de l'institution, à sa taille et à ses valeurs. Les modes de gestion des institutions muséales de petite taille sont souvent souples, participatifs, basés sur le partage de l'information et le travail en équipe. La politique devra prendre en compte ce caractère moins formaliste et moins hiérarchisé. Elle pourra être élaborée pour les employés permanents (incluant la direction générale), les employés saisonniers ainsi que les bénévoles, si ceux-ci occupent une place importante dans l'institution. Il est sage de réaliser la première version et les révisions de cette politique de concert avec l'équipe d'employés et un membre du conseil d'administration.

On peut aussi s'inspirer des modèles existants dans des organismes similaires. La principale référence utilisée dans ce chapitre provient du site Internet du Comité sectoriel de main-d'œuvre/économie sociale et action communautaire (<http://www.csmoesac.qc.ca/>), qui propose un exemple à la section Outils.

---

<sup>18</sup> L'employeur est assujéti à plusieurs lois : *Loi sur les normes du travail*, *Code du travail du Québec*, *Code civil du Québec*, *Loi sur la santé et sécurité au travail*, *Loi sur l'assurance-emploi*, etc.

<sup>19</sup> *Loi sur les normes du travail*, L.R.Q., 2010, ch. N-1.1.

<sup>20</sup> *La Boîte à outils – Gestion des ressources humaines*, Comité sectoriel de main d'œuvre (CSMO) et Économie sociale et action communautaire, outil 3, p. 13.

## Boîte à outils

### 15. Articles de base d'une politique de conditions de travail

#### → Comment conclure des ententes avec les travailleurs indépendants ?

Les institutions muséales de petite taille font régulièrement appel à des travailleurs indépendants ou autonomes pour combler leurs besoins en ressources humaines. Dans tous les cas d'embauches ponctuelles, il est souhaitable de rédiger un contrat écrit, ce qui offre trois avantages, soit :

- définir les rôles et les responsabilités de chacun pour s'assurer que tous les aspects des conditions de travail seront couverts ;
- protéger les intérêts de chacun pour s'assurer de respecter la législation en vigueur et les obligations de l'un envers l'autre ;
- se conformer à une entente acceptée par chacun de manière que celle-ci régie la finalité du travail et la relation entre eux.

En tout premier lieu, il s'agit de s'assurer que le type d'emploi offert au travailleur indépendant correspond bien aux critères qui le définissent ainsi, car l'institution doit en respecter les conditions. Ces informations sont facilement accessibles en ligne sur le site de l'Agence du revenu du Canada<sup>21</sup>.

Puisque chacune des ententes revêt des caractéristiques distinctes, il importe de rédiger les contrats en les adaptant avec soin. Il est souhaitable de consulter la documentation appropriée pour la première ébauche de ce type de contrats. Le Conseil des ressources humaines du secteur culturel propose un guide utile pour ce type d'embauche<sup>22</sup>. On conseille de recourir à un avocat spécialisé dans le secteur culturel si l'entente est d'une nature plus complexe.

<sup>21</sup> Agence du revenu du Canada, <http://www.cra-arc.gc.ca/menu-fra.html>.

<sup>22</sup> Voir les modèles de contrats types en annexe du document « Gestion des ressources humaines : embaucher des travailleuses et travailleurs indépendants », Conseil des ressources humaines du secteur culturel.

---

**Liste de contrôle – La planification des ressources humaines**

Les postes clés nécessaires à l'exercice des activités de l'institution sont clairement identifiés (personnel rémunéré ou non rémunéré).	
Les dirigeants de l'institution ont entrepris une réflexion sur le renouvellement des contrats des employés permanents.	
La planification des ressources humaines est discutée au moins annuellement et on a mis en place un plan de définition des besoins, de sélection des candidats, une procédure d'entrevue et des mécanismes d'intégration des nouveaux employés.	
Les causes sous-jacentes au départ d'employés sont examinées et une révision des tâches est effectuée, si nécessaire.	
Le directeur général prend en considération les forces et les faiblesses de son équipe de travail lorsqu'il recherche des candidats.	
Avant de pourvoir à un poste vacant, on en évalue la pertinence et les tâches sont revues au besoin.	
La direction générale prépare soigneusement la recherche des candidats et les entrevues de sélection.	
Les contrats de travail sont rédigés en respectant les intérêts de l'institution, tout en offrant des conditions respectueuses aux employés.	
Les contrats de travail, signés par l'employeur et l'employé, sont consignés dans un endroit sécuritaire.	
Chaque poste possède une description de tâches écrite mise à jour annuellement.	
La politique des conditions de travail respecte la législation, elle est revue périodiquement et est approuvée par le conseil d'administration.	
Dans le but d'alléger la tâche de la rédaction des contrats, un modèle de base adaptable à chaque travailleur indépendant a été préparé.	
L'institution a accès à un avocat spécialisé en droit du travail.	

## Chapitre 6 - LA PLANIFICATION FINANCIÈRE

*L'objectif de la planification financière est de soutenir les objectifs à atteindre élaborés dans le plan stratégique... Autant l'exercice de planification [stratégique] demande l'examen des programmes et activités pour fixer ces objectifs, autant la planification financière demande un examen attentif des ressources disponibles et de leur utilisation.*

Timothy Ambrose et Sue Runyard (dir.), *Forward Planning: A handbook of business, corporate and development planning for museums and galleries*, p. 76 [traduction libre].

### Les thèmes abordés – La planification financière

#### 6.1 Le processus de planification budgétaire

- Quelle est l'importance de la planification budgétaire ?
- Comment utiliser la planification budgétaire efficacement ?
- Comment présenter l'information financière aux administrateurs ?

#### 6.2 La démarche d'élaboration des besoins financiers

- Comment cette démarche se définit-elle concrètement ?
- Qui détermine les besoins financiers de l'institution ?
- Comment déterminer les besoins financiers de l'institution ?

#### 6.3 La gestion des risques

- Qu'est-ce que la gestion des risques ?
- Quelle est l'importance de la gestion des risques ?
- Quelles sont les mesures à instaurer pour contrôler les risques ?

Liste de contrôle

Boîte à outils

16. Aide-mémoire sur les situations courantes d'exposition aux risques
17. Fiche de planification de la gestion des risques

## 6.1 Le processus de planification budgétaire

### → Quelle est l'importance de la planification budgétaire ?

La planification budgétaire découle de la planification stratégique. Le plan budgétaire transpose en chiffres les activités à réaliser pour atteindre les objectifs définis dans le plan stratégique. Le budget doit donc être élaboré en fonction des besoins de l'institution et la planification budgétaire doit être bâtie de telle sorte qu'elle corresponde aux activités de celle-ci.

Bien que le budget de fonctionnement soit semblable à l'état des résultats présenté dans les états financiers, il ne faut pas calquer la présentation du budget sur celle de l'état des résultats annuels. Celui-ci sert de compte rendu global aux membres du conseil d'administration et aux bailleurs de fonds, alors que le budget sert à la surveillance mensuelle de la provenance et de l'utilisation des ressources financières. Pour être un outil de gestion pertinent, le budget doit être beaucoup plus détaillé que l'état des résultats global.

Les données budgétaires doivent être planifiées avec soin, car elles serviront de radar pour les membres de la direction, c'est-à-dire la direction générale et les membres du conseil. Il ne faut toutefois pas perdre de vue que le budget est prévisionnel. Il est donc utopique de croire qu'un budget sera intégralement respecté, même s'il a été planifié dans les moindres détails.

Voici les avantages d'une planification budgétaire efficace<sup>23</sup>:

- suivre avec plus de rigueur chacune des activités sur le plan des ressources à recueillir et des ressources consommées ;
- estimer à l'avance les fonds nécessaires pour mener à bien les activités ;
- être proactif dans le suivi et le contrôle des revenus et dépenses en réagissant à l'avance au manque de revenus ou à l'escalade des dépenses ;
- offrir une base pour assurer la responsabilité et la transparence financière en vue de la reddition de comptes ;
- constituer un document de base pour solliciter des donateurs ou des commanditaires, qui le demanderont probablement avant de verser des sommes importantes.

---

<sup>23</sup> Janet Shapiro, *Boîte à outils sur la budgétisation*, p. 5.

## → **Comment utiliser la planification budgétaire efficacement ?**

Le budget s'avère un outil très pertinent pour guider les dirigeants vers l'atteinte de la mission s'ils l'utilisent comme outil de prévision et de contrôle. À l'étape de la planification, le budget est un outil prévisionnel, c'est-à-dire qu'il mesure, en termes financiers, si l'institution a les moyens de ses ambitions. Il est nécessaire de le faire à temps, de façon réaliste, et de le faire approuver par les membres du conseil à la séance qui précède l'ouverture de la nouvelle année financière.

Voici un exemple concret en guise d'illustration.

Un lieu d'interprétation termine son exercice financier le 31 mars. Au cours des mois de janvier ou février, une réunion du conseil d'administration devrait faire le point sur l'année qui se termine. En plus d'y traiter de l'évaluation de la programmation de l'année qui s'achève et d'en faire le suivi budgétaire, il importe de présenter un document financier qui servira de guide aux activités de l'an prochain, soit le budget d'exploitation de l'année qui débutera le 1<sup>er</sup> avril. Ce document doit être discuté et les postes les plus importants doivent faire l'objet d'explications de la part des personnes qui ont préparé les estimations. Une fois le budget approuvé, ce qui importe le plus, c'est la mise à jour régulière des données budgétaires, un examen des écarts importants et un rajustement immédiat si les revenus budgétés sont en deçà de la prévision budgétaire ou si les dépenses prévues excèdent le plan.

## → **Comment présenter l'information financière aux administrateurs ?**

Au bout du compte, ce sont les membres du conseil d'administration qui sont responsables des données financières de l'institution. À ce titre, ils doivent recevoir des données budgétaires justifiées et ils doivent accepter de cautionner les éléments de risque qui s'y trouvent.

Afin de bien renseigner les membres du conseil, quelques règles de présentation sont utiles :

- Présenter un budget sommaire sur une page, suivi du détail par activités ;
- Fournir le budget des années précédentes et les résultats réels passés ;
- Préparer des informations détaillées pour les postes où l'écart avec la prévision est important ;
- Fournir, si nécessaire, un scénario réaliste et un second adapté aux circonstances possibles (pessimiste dans un environnement défavorable ou optimiste dans un environnement plus favorable).

## 6.2 La démarche d'élaboration des besoins financiers

### → Comment cette démarche se définit-elle concrètement ?

La démarche pour bâtir un budget peut varier d'une institution à l'autre et il n'existe pas de démarche unique. Cependant, trois types de budgets sont communs à tous les organismes à but non lucratif<sup>24</sup>.

- **Budget d'exploitation** : Portrait général des résultats prévus et à venir

Ce budget présente les revenus totaux et les dépenses totales. Par contre, il n'offre aucune indication sur les activités les plus rentables ou déficitaires. Pour obtenir un portrait plus détaillé de la rentabilité estimée de chaque activité, le budget par activité est plus approprié. Les frais correspondant à chaque activité sont indiqués et les frais communs sont répartis en parts égales entre elles.

- **Budget en capital** : Outil de planification des projets d'immobilisations à venir

Ce budget, utile dans une vision à plus long terme, établit le plan des dépenses en immobilisations qui seront engagées durant l'année visée ou dans celles à venir. Il indique chaque projet majeur, par exemple un projet d'agrandissement, et les moyens de le financer.

- **Budget de caisse** : Outil de gestion des liquidités

S'il est bâti sur une base mensuelle, ce budget permet de prévoir les entrées et les sorties d'argent et de planifier en conséquence. Les petites institutions muséales sont souvent dans l'attente de revenus (autonomes ou provenant des organismes subventionnaires) et doivent déboursier plus rapidement qu'ils encaissent. La gestion de la trésorerie par budget de caisse aide les gestionnaires à prévoir les mois où le solde de l'encaisse peut devenir négatif. Il peut être souhaitable de négocier auprès de l'institution financière une marge de crédit pour pallier le manque de liquidités, mais il ne faut pas négliger que la marge de crédit entraîne des frais d'intérêts.

Le budget d'exploitation est de loin le plus courant chez les petites institutions muséales. Dans la suite de ce chapitre, nous abordons plus en détail la planification de ce type de budget. Les budgets en capital ou de caisse sont davantage utiles lorsqu'un organisme a beaucoup d'activités, d'immobilisations et de dettes et que ses coûts d'exploitation ne concordent pas nécessairement avec les encaissements et décaissements.

---

<sup>24</sup> Johanne Turbide, *Notions de base de la gestion financière*.

## → Qui détermine les besoins financiers de l'institution ?

Dans le cas des petites institutions muséales, le budget doit être présenté aux instances gouvernementales pour l'obtention de subventions. En général, ce budget est préparé par la direction générale ou la direction administrative, mais il est utile que tous les responsables de service y prennent part. En effet, chaque secteur doit pouvoir discuter de l'enveloppe budgétaire dont il a besoin pour mener à bien les objectifs spécifiques établis dans le plan stratégique.

### **Principe de saine gestion**

Normalement, l'équipe de direction d'une organisation à but non lucratif (quels que soient le secteur ou la taille) ne devrait pas approuver un budget d'exploitation déficitaire. À moins que l'organisme ait accumulé des excédents antérieurs très importants, sa direction doit demeurer prudente quant à l'atteinte de l'équilibre budgétaire. Un déficit d'opérations planifié impose un stress à la direction et à son équipe, qui ne bénéficient d'aucune marge de manœuvre pour les imprévus, ce qui conduirait à une baisse des revenus anticipés ou à une hausse des dépenses budgétisées<sup>25</sup>.

## → Comment déterminer les besoins financiers de l'institution ?

Plusieurs méthodes permettent de construire le budget d'exploitation. Chaque institution choisira l'approche qui lui convient et qui correspond aux types d'activités en place. Ce qui importe, c'est la discussion, la transparence du processus et la conviction qu'a l'équipe de la pertinence de cet outil pour les suivis financiers tout au long de l'année.

Voici un processus en trois étapes qui peut inspirer les dirigeants pour cet exercice :

### ▪ **Étape 1 - Débuter par la budgétisation des revenus ou des dépenses**

Au sein d'une petite institution muséale, les revenus sont relativement stables. Les dirigeants peuvent donc choisir de budgétiser en commençant par les revenus. D'autres choisiront de budgétiser les dépenses d'abord puisque, pour atteindre les objectifs du plan, il faut engager des dépenses. Quel que soit le point de départ (revenus ou dépenses), il est sage de budgétiser par activités plutôt que globalement, puisque la budgétisation par activités permet de relier les revenus nécessaires aux dépenses prévues pour l'activité ou le projet.

---

<sup>25</sup> Dans certaines institutions, les dirigeants approuvent un budget déficitaire d'un montant égal ou inférieur aux amortissements des immobilisations puisque l'amortissement n'est pas une sortie de fonds. Un tel raisonnement, parfois inspiré des pratiques des entreprises à but lucratif n'est pas adéquat; dans un OBNL, on inscrit aux revenus l'amortissement des apports reportés, qui sont à peu près égaux à l'amortissement inscrit en charges pour un résultat net nul.

- **Étape 2 - Choisir la manière de quantifier les postes les plus variables**

Certains postes sont assez faciles à évaluer, comme le loyer, les taxes, les salaires ou les subventions récurrentes. Pour d'autres, l'estimation sera plus incertaine, par exemple, les frais de déplacement, les frais publicitaires, les revenus de dons ou les commandites : dans ce cas, les dirigeants peuvent choisir de présenter des données prudentes, soit une estimation plus faible des revenus et plus élevée des dépenses, ou présenter des chiffres médians en fixant, pour les dépenses, des limites à ne pas dépasser.

Par exemple, le directeur général estime que les frais de publicité pourraient varier entre 2 000 \$ et 4 000 \$ selon le temps qu'il fera, qui influe sur la venue des touristes dans la région. Un blitz publicitaire pourrait attirer plus de visiteurs et ainsi accroître les revenus autonomes. Si le directeur général choisit le montant médian, le poste sera budgétisé à 3 000 \$ et il précisera dans son analyse complète du budget que ce type de dépenses ne peut dépasser 4 500 \$.

- **Étape 3 - Préparer l'argumentaire pour justifier les données budgétaires**

Trop souvent l'outil de gestion qu'est le budget est mal utilisé parce qu'il n'est pas rattaché à la stratégie organisationnelle. Si le budget est préparé avec autant de soin que les activités et événements sont planifiés, les employés et les membres du conseil d'administration seront intéressés à suivre l'évolution des prévisions et les causes qui expliquent les écarts. Il importe donc de documenter les hypothèses et de s'assurer que le budget est mis à jour mensuellement ou à chaque réunion du conseil.

**Principe de saine gestion**

Une pratique courante dans l'élaboration d'un budget d'exploitation consiste à augmenter le montant des différents postes d'un pourcentage prédéterminé par rapport aux données budgétaires de l'année précédente. Cette pratique peut s'avérer hasardeuse, car souvent les résultats réels diffèrent des estimations. Il devient donc imprudent de planifier, une année plus tard, à partir de données prévues et non réalisées. Pour les postes récurrents, il est clairement préférable de planifier à partir des écarts entre les données budgétisées et réelles, en précisant les causes de l'écart.

## 6.3 La gestion des risques<sup>26</sup>

### → Qu'est-ce que la gestion des risques ?

Gérer les risques, qu'est-ce que cela veut dire ? Cette expression, de plus en plus courante dans le milieu de la gestion, signifie que la direction d'une institution doit inventorier les types de risques auxquels elle est exposée afin de s'assurer de mettre en place des procédures et pratiques visant à les minimiser. Une saine gestion des risques impose aussi une révision périodique des mécanismes de protection, pour valider leur pertinence et vérifier s'il existe de nouveaux risques.

Les grandes familles de risques sont classées ainsi :

- Risques d'ordre financier
- Risques en matière de ressources humaines
- Risques en matière de ressources matérielles

La gestion des risques fait déjà partie du fonctionnement de la plupart des petites institutions muséales. Par exemple, un conseil d'administration effectue la gestion d'un risque lorsqu'il souscrit à une assurance pour protéger les biens meubles détenus ou loués par l'institution.

Mais s'assurer ne suffit pas à une gestion des risques complète. Plusieurs risques ne sont pas assurables, mais peuvent nuire à la réputation ou à la survie de l'institution. Par exemple, si une institution reconnue comme organisme de bienfaisance enregistré auprès de Revenu Canada omet de produire sa déclaration annuelle, elle peut perdre le droit d'émettre des reçus de dons et aucune assurance ne la protège contre ce risque.

### → Quelle est l'importance de la gestion des risques ?

Si la gestion des risques devient un enjeu majeur en gestion, c'est surtout du fait que, ces dernières années, des organisations de toutes tailles et de tous secteurs ont fait face à de graves problèmes d'éthique, ou à des fraudes, et que, devant la gravité de la situation, nombre de gestionnaires ont réalisé qu'ils n'avaient prévu aucun moyen de se prémunir contre ces pratiques.

Bien qu'il soit rare qu'une petite institution muséale fasse l'objet de réclamations juridiques, il faut tout de même adopter un minimum de mesures pour démontrer que les dirigeants ont agi avec diligence.

---

<sup>26</sup> Les principaux risques associés à chacune des grandes familles sont définis dans ce chapitre, tandis que les contrôles à implanter pour les réduire sont abordés au chapitre 9 : *La gestion budgétaire et financière*.

Un exercice complet de gestion des risques exige les interventions suivantes de la part des dirigeants :

- repérer tous les risques potentiels ;
- évaluer chacun des risques selon que la probabilité est élevée ou faible de nuire à la réputation ou à la survie de l'institution ;
- classer par ordre de priorité les différents risques inventoriés en fonction de leur danger de nuire à l'atteinte de la mission ;
- établir des mécanismes et procédures à mettre en œuvre pour minimiser les risques ;
- choisir une méthode pour consigner le tout par écrit et mettre ces informations régulièrement à jour.

→ **Quelles sont les mesures à instaurer pour contrôler les risques ?**

Tout d'abord, la tâche de repérage des risques revient aux dirigeants, soit le directeur général, qui est en mesure de relever quotidiennement les zones de risque, et les membres du conseil, les ultimes responsables des manquements d'ordre éthique, légal et financier. Afin de bien protéger l'institution, les dirigeants devraient établir les trois types de contrôle suivants<sup>27</sup>.

- **En matière de ressources financières**

Les contrôles comptables fournissent des registres financiers fiables et exacts. Ils permettent au conseil d'administration et à la direction de surveiller les opérations financières et de se conformer aux exigences de leurs statuts de même qu'aux règlements des instances gouvernementales.

- **En matière de ressources humaines**

Pour ce qui est des risques d'accident et de blessures, on recourt à des méthodes visant à les réduire. Pour ce qui est de la qualité du personnel, les risques sont plus grands au moment du recrutement et de l'embauche. Pour les prévenir, on conseille d'adopter un processus formel de recrutement, de créer des formulaires d'emploi précis et de vérifier les références des candidats. Il s'agit ensuite de superviser adéquatement le personnel par des vérifications ponctuelles de la progression du travail et des rencontres d'évaluation.

---

<sup>27</sup> Nicole Bertrant et Lyn Brown, *Gestion du risque – Un guide pour les organismes sans but lucratif et de bienfaisance*, p. 6-14.

- **Sur le plan matériel**

La plupart des institutions souscrivent à des assurances pour aider à gérer les risques liés à la responsabilité. Il en existe plusieurs types, comme la responsabilité générale des bâtiments, la responsabilité professionnelle, et la protection contre les sinistres et contre les réclamations d'une tierce partie<sup>28</sup>.

**Boîte à outils**

- 16. Aide-mémoire sur les situations courantes d'exposition aux risques
- 17. Fiche de planification de la gestion des risques

---

<sup>28</sup> Pour plus d'information, voir la publication *Élaboration d'un cahier des charges pour les assurances : Guide pratique*, Service de soutien aux institutions muséales.

---

**Liste de contrôle – La planification financière**

La direction générale utilise les budgets comme des outils de prévision et de contrôle.	
Les budgets sont compatibles avec les objectifs et les projets de l'institution.	
Les postes budgétaires démontrent les priorités de l'institution.	
Les budgets permettent d'établir de façon structurée les données prévisionnelles pour les activités futures.	
Les budgets permettent de répartir les ressources en fonction des activités prioritaires.	
La direction générale s'assure que les revenus et les dépenses semblent raisonnables. Elle consulte à cette fin les budgets antérieurs.	
La direction générale prend soin de mettre à jour les budgets mensuellement ou à chaque réunion du conseil d'administration.	
Tous les budgets sont approuvés par le conseil d'administration.	
La direction générale prépare les budgets de son mieux et prépare son argumentaire pour justifier ses choix et son interprétation des écarts dans le but de permettre au conseil d'assurer le suivi de ces budgets.	
La direction générale et le conseil d'administration inventorient les risques qui peuvent affecter l'institution à court, moyen et long terme.	
Chaque risque éventuel est évalué selon son degré de probabilité et classé par ordre de priorité.	
Les risques inventoriés sont communiqués aux employés et des stratégies sont développées en collaboration avec eux afin de les éviter ou de les minimiser.	
La direction générale n'hésite pas à consulter des spécialistes pour prévenir certains risques qui dépassent son expertise.	

Source : Johanne Turbide, *Notions de base de la gestion financière*.

## PARTIE III – LA MISE EN ŒUVRE

---

### Chapitre 7 - L'ART DE DIRIGER

*Une pratique, c'est subjectif. Ça s'apprend par l'action et par l'expérience, et ça se connaît par la réflexion qu'on fait par soi-même, en revenant sur sa propre expérience, ou qu'on fait en profitant de l'expérience et de la réflexion des autres. Comme dans le cas de tous les apprentissages et des connaissances pratiques, le rôle de la personne qui apprend est central. On apprend toujours seul – que ce soit dans le cadre d'un programme formel, par compagnonnage, ou de façon autodidacte – comme on assume toujours seul la responsabilité d'une direction, même quand on sait s'entourer, qu'on consulte, qu'on écoute ou qu'on délègue.*

Laurent Lapierre, « La subjectivité, le jugement et la direction », *Gestion*.

#### Les thèmes abordés – L'art de diriger

##### 7.1 La structure organisationnelle

- Quelle est l'importance de la structure organisationnelle ?
- Comment mettre en œuvre une structure organisationnelle efficace ?

##### 7.2 Le leadership et la motivation

- Quelle est l'importance du leadership organisationnel ?
- Comment le leadership encourage la motivation ?
- Comment stimuler les employés au quotidien ?

##### 7.3 L'action de déléguer

- Quelle est l'importance de déléguer ?
- Quels sont les principes essentiels à respecter pour bien déléguer ?

#### Liste de contrôle

#### Boîte à outils

18. Conseils au directeur général pour encourager la collaboration des employés
19. Conseils pour stimuler les employés au quotidien
20. Tâches à déléguer en priorité

## 7.1 La structure organisationnelle

### → Quelle est l'importance de la structure organisationnelle ?

Pour qu'une institution fonctionne rondement, aussi petite soit-elle, il est nécessaire qu'elle se dote d'une configuration pour organiser le travail. Celle-ci doit déterminer le rôle de l'autorité, les systèmes de communication et la répartition des postes à l'intérieur d'une hiérarchie. C'est ce qu'on appelle la structure organisationnelle. L'organigramme correspond à la définition visuelle de ce réseau de relations. La structure organisationnelle choisie exerce donc une grande influence sur les aspects relationnels et la répartition des responsabilités dans une institution.

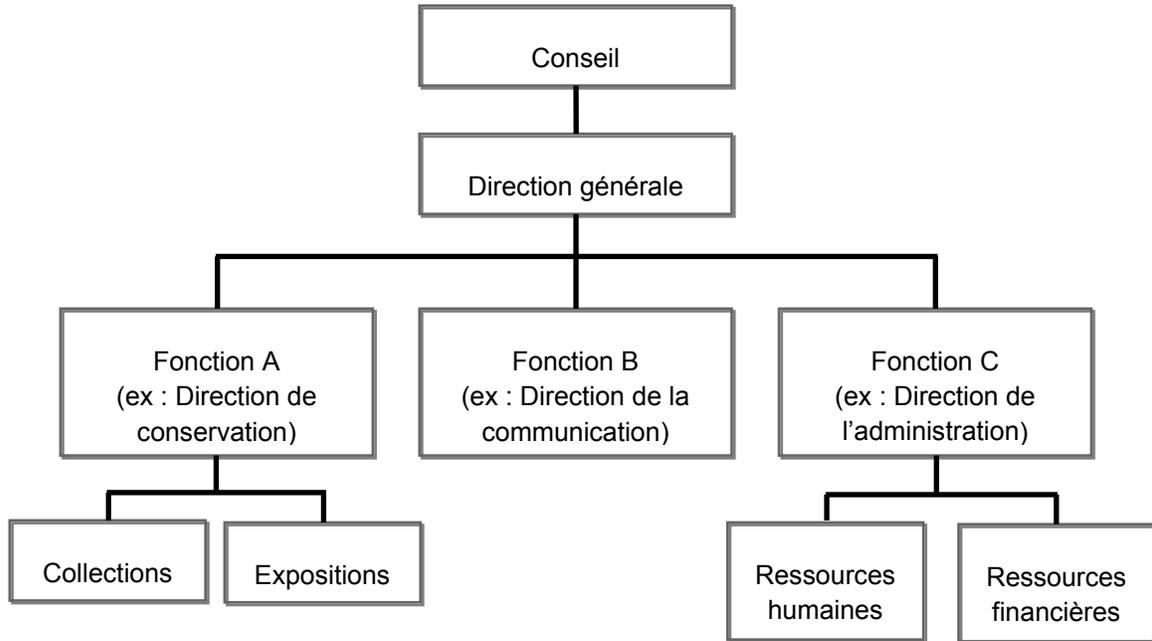
### → Comment mettre en œuvre une structure organisationnelle efficace ?

La littérature du management décrit plusieurs modèles de structure organisationnelle. Les trois suivants sont les plus reconnus : la structure verticale, dite traditionnelle (schéma 1), la structure matricielle, dite par projets (schéma 2) et la structure horizontale, dite participative (schéma 3). C'est la dernière qui est la plus fréquente dans les petits organismes culturels. Elle se caractérise par une approche plus égalitaire et démocratique dans les rapports sociaux.

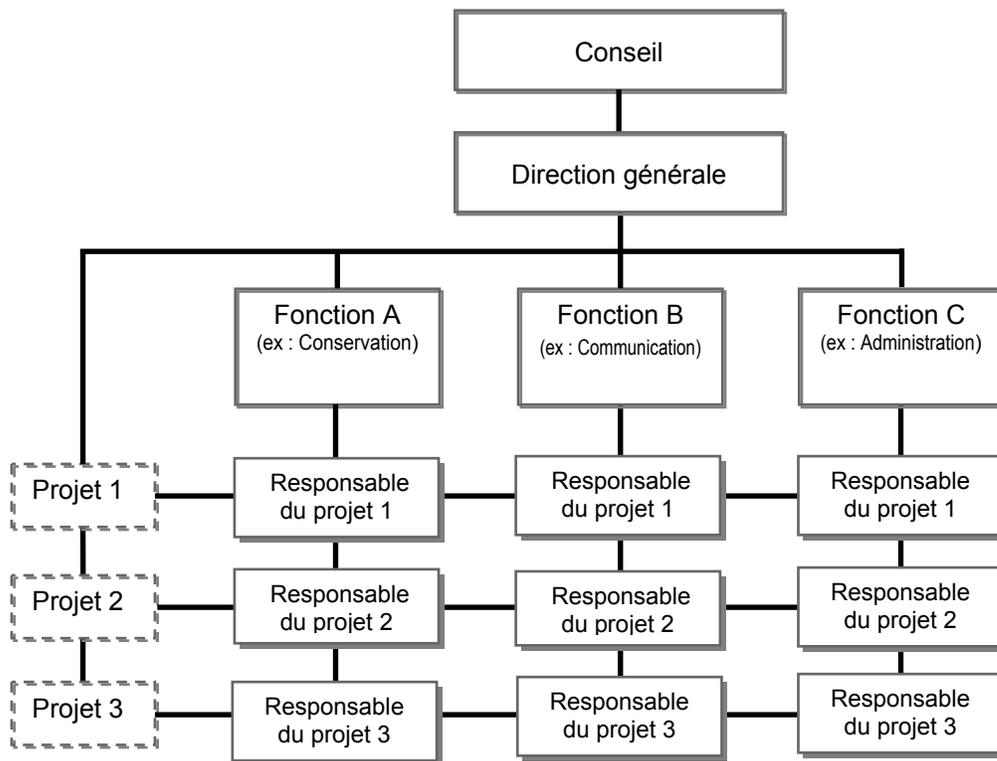
La structure horizontale suggère un mode de fonctionnement basé sur le travail d'équipe, une prise de décision consultative où les employés, les membres de l'institution et les bénévoles peuvent être appelés à prendre part aux décisions. Cette structure a démontré son efficacité pour développer un plus grand sentiment d'appartenance chez les différents intervenants. Les petites institutions, qui ont souvent peu de personnel en place, vont davantage s'épanouir par la coopération et le partage des connaissances et des compétences.

Cependant, cette structure souple et aplanie ne doit pas nuire à l'autorité et au pouvoir décisionnel du directeur général. Il importe que ce dernier énonce clairement ses attentes face à l'équipe et que chaque membre sache de qui il relève. Toute organisation qui regroupe plus de deux personnes doit pouvoir décrire sur papier les lignes hiérarchiques entre les individus, que la structure soit horizontale, par projets ou hybride.

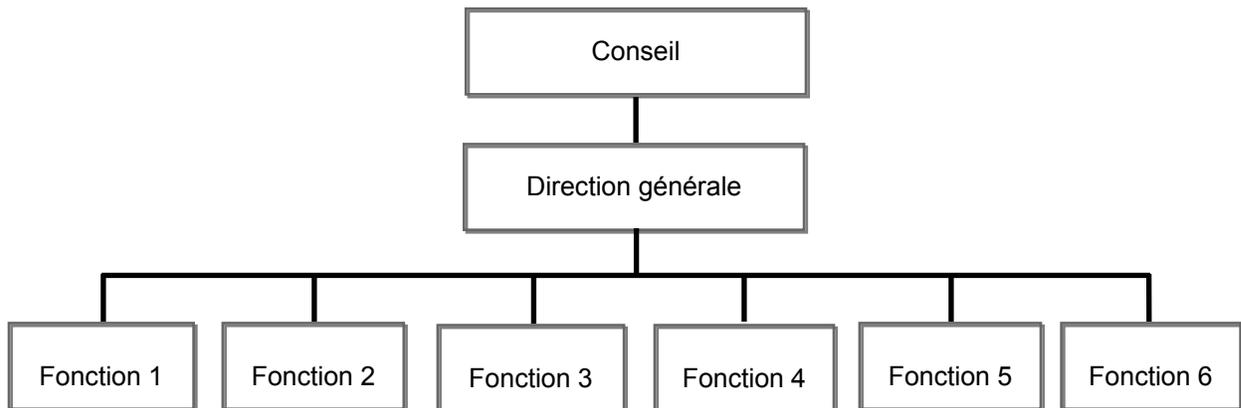
## 1. Structure verticale



## 2. Structure matricielle



### 3. Structure horizontale



Dans tous les cas, quatre grands principes sont à respecter.

- **Créer une structure qui répond aux principes de l'institution, à ses activités, à ses intervenants et à la personnalité de ses dirigeants**

La structure organisationnelle doit s'harmoniser à l'institution pour lui être utile. Et pour qu'elle soit efficace, elle doit être compatible avec le style de gestion du directeur général. Ainsi, il est parfois nécessaire de bâtir une structure hybride pour que celle-ci soit appropriée à la culture de l'institution.

- **Adapter la structure à la réalité de l'institution, à ses ressources et à ses activités tout au long de sa progression ou de sa régression**

Pour s'assurer de son bon fonctionnement, la structure doit être souple et s'adapter aux besoins et au contexte parfois changeant des petites institutions. Par exemple, la réalisation d'un projet spécial temporaire peut exiger l'embauche d'une ou deux personnes supplémentaires qui devront s'intégrer à l'équipe. Il importe de réfléchir à leur intégration dans la structure existante, car choisir de ne pas modifier la structure peut engendrer une forte désorganisation qui pourrait nuire à l'ensemble de l'institution.

- **Garder en tête que la gestion est au service de la direction, et non l'inverse**

La tentation est grande d'adopter les nouveaux outils de gestion à la mode, de faire table rase pour réinventer de nouvelles structures ou d'implanter un système hiérarchique sophistiqué. Rappelons que les changements fréquents ou radicaux peuvent ébranler les petites (et grandes) organisations. La gestion d'une petite institution muséale passe d'abord par les personnes qui y œuvrent avec conviction et ardeur, car les structures aident à mieux diriger, mais ne remplacent pas l'engagement de chacun. Le manque d'organisation tout comme la lourdeur

administrative sont deux extrêmes à éviter dans les organisations performantes. On conseille d'user avec modération des procédés administratifs : il est tout aussi important de communiquer les changements apportés à la gestion, ainsi que les motifs qui les sous-tendent, que d'appliquer ce changement.

- **Clarifier la structure choisie et, dans certains cas, la modifier**

On conseille de valider régulièrement la répartition des rôles et des responsabilités entre les membres de l'équipe. Chaque année, il faudrait s'interroger afin de s'assurer que la structure organisationnelle correspond toujours aux actions ainsi qu'aux relations entre les membres de l'équipe. Il est légitime, et même suggéré, de modifier les tâches et les responsabilités des employés au fur et à mesure qu'ils acquièrent de l'expérience au sein de l'institution. Il faut simplement ne pas oublier d'adapter la structure à la nouvelle réalité. Autrement, un membre pourrait remettre en cause la légitimité des actions posées par des employés qui ont vu leurs responsabilités croître sans qu'aucune modification de structure ne soit adoptée. La structure organisationnelle, en elle-même, constitue un excellent moyen de faire connaître les changements apportés à la gestion.

## 7.2 Le leadership et la motivation

### → Quelle est l'importance du leadership organisationnel ?

Dans une organisation, le leadership peut se définir comme «... la capacité d'une personne d'en amener d'autres à atteindre des objectifs tout en suscitant chez elles un engagement profond et volontaire<sup>29</sup>». Le leadership donne une forme de pouvoir et d'autorité (formelle ou informelle), mais le pouvoir et l'autorité ne donnent pas nécessairement du leadership. Certaines personnes en situation d'autorité auront des atouts personnels qui leur permettront d'exercer du leadership et d'autres pas. Le leadership est-il inné ou peut-il se développer ? La réponse à cette question varie dans la littérature. Sans tenter ici de présenter les diverses définitions du leadership, nous souhaitons plutôt sensibiliser les dirigeants de petites équipes à l'importance de trouver une personne qui possède, ou qui développera, les aptitudes à amener les autres à la suivre avec conviction.

Le leadership organisationnel ne s'exerce pas d'une seule manière et il est teinté de la personnalité du dirigeant, ses valeurs et ses propres motivations. Le leader qui œuvre dans une petite équipe aura intérêt à *ouvrir* son style de gestion vers les autres et à déléguer dans un esprit de collaboration. Il doit apprendre à se connaître et apprendre de ses erreurs. À ce sujet, Laurent Lapiere, qui étudie le leadership dans le milieu des arts et de la culture, propose au leader de :

---

<sup>29</sup> *La Boîte à outils – Gestion des ressources humaines*, Comité sectoriel de main-d'œuvre (CSMO) et Économie sociale et action communautaire, avec la collaboration du Centre St-Pierre, outil 2, p. 5.

(...) faire le deuil du dirigeant idéal qu'on croit ou voudrait être, le deuil de modèles et de recettes que l'on pourrait appliquer partout et en tout temps, sans égard aux différences de situations et aux spécificités des personnes<sup>30</sup>.

Dans un autre texte traitant des habiletés de direction, il avance que :

(L)a véritable expérience s'acquiert par la capacité de réfléchir sur sa pratique et de changer son comportement pour le rendre meilleur. Pour ce faire, le dirigeant reste ouvert à ce qui arrive autour de lui et à ce qui se passe en lui<sup>31</sup>.

La fonction de direction du personnel est l'une des tâches les plus complexes et faire durer le succès représente un défi encore plus grand.

Dans ce contexte, le leader doit chercher à mobiliser l'ensemble de son personnel vers l'atteinte des enjeux clés, tout en acceptant que cette mobilisation sera à échelle variable selon les tâches à accomplir, les caractéristiques de chacun des individus et le moment choisi pour demander un rendement optimal.

#### → **Comment le leadership encourage la motivation ?**

Plusieurs études ont démontré que la motivation première au travail est liée à la tâche à accomplir, à la reconnaissance de l'apport de l'employé et à l'atteinte des objectifs<sup>32</sup>. Dans son rôle de dirigeant du personnel, la direction générale doit mettre en œuvre une série de moyens pour faire en sorte que les membres de l'équipe soient stimulés par le contenu de leur travail et qu'ils y voient la contribution à l'atteinte de la mission.

L'effort que déploie le gestionnaire à motiver son personnel, à lui faire partager la mission du musée, à s'assurer que le niveau de satisfaction personnelle soit suffisamment élevé pour compenser des conditions de travail parfois déficientes, déterminera en grande partie son succès<sup>33</sup>.

La motivation est stimulée par le gestionnaire, par l'équipe en place, mais elle devient encore plus réelle lorsque l'individu décide de la faire sienne. Le secret de la motivation est donc une affaire personnelle qui peut émaner de deux sources :<sup>34</sup>

---

<sup>30</sup> Laurent Lapierre, « Gérer, c'est créer », *Gestion*, p. 11.

<sup>31</sup> *Id.*, « Diriger ou ne pas diriger : voilà la question », *Gestion*, p.11.

<sup>32</sup> *Musée et gestion*, Michel Côté (dir.); *Gestion des ressources humaines : un aperçu*. Conseil des ressources humaines en culture.

<sup>33</sup> Michel Côté (dir.), *Musée et gestion*, p. 39.

<sup>34</sup> Estelle Morin et Caroline Aubé, *Psychologie et management*, p. 118-120.

- **La motivation intrinsèque** : L'employé décide volontairement de réaliser son travail pour la simple satisfaction que celui-ci lui procure, soit par la stimulation (concentration optimale et plaisir lié à l'exécution de la tâche), par les connaissances acquises (apprendre et développer ses compétences) ou par le désir de réussir (relever des défis intéressants, créer et s'accomplir dans cette activité). C'est souvent le cas des personnes qui occupent des fonctions liées au domaine des arts, comme l'expliquent certains : « *Je perds la notion du temps quand je travaille sur ce projet.* »
- **L'autodétermination** : L'employé se sent personnellement engagé dans son travail, qu'il estime en harmonie avec ses valeurs et ses besoins. Il dira parfois : « *J'effectue ce travail parce qu'il a un sens pour moi.* »

### → Comment stimuler les employés au quotidien ?

Tout d'abord, rappelons que le milieu de travail devrait offrir l'opportunité à l'employé d'utiliser la variété de ses habiletés et la possibilité d'en acquérir d'autres. Par ailleurs, si le directeur général reconnaît que l'employé est l'unique responsable de sa motivation, il doit chercher à découvrir les facteurs qui incitent l'employé à s'engager auprès de l'institution et à se dépasser professionnellement. À cet égard, on suggère deux façons de faire.

- **Discuter avec l'employé des facteurs de motivation**

Si les réponses demeurent évasives, c'est que l'employé ne s'est peut-être pas encore penché sur la question ou qu'il est mal à l'aise d'en parler à son supérieur. Dans ce dernier cas, il y a lieu de chercher les problèmes sous-jacents : le climat de travail, la communication ou la relation avec les collègues ou supérieurs.

- **Reconnaître que la motivation de l'employé peut évoluer**

L'enthousiasme qui caractérise le début d'emploi change avec le temps et fait place à d'autres besoins. La direction générale et l'employé doivent être attentifs à la signification du travail pour l'employé et à la place que cela revêt dans sa vie. Si, finalement, le directeur général est devant l'impossibilité de répondre aux nouveaux besoins ou aspirations de son employé, on recommande d'en discuter rapidement pour trouver une solution acceptable à chacune des parties. Par exemple, pour les employés qui acquièrent de l'expérience, une source de motivation peut être la participation à des comités spécialisés ou à des organismes de réseautage.

#### **Boîte à outils**

- 18. Conseils au directeur général pour encourager la collaboration des employés
- 19. Conseils pour stimuler les employés au quotidien

### 7.3 L'action de déléguer

#### → Quelle est l'importance de déléguer ?

Bien que la polyvalence soit une qualité appréciée et vitale chez les directeurs d'institutions muséales de petite taille, il n'en demeure pas moins que, pour réaliser pleinement la mission et les objectifs de l'institution, souvent une seule personne ne suffit pas. Le directeur général peut se voir comme l'entraîneur d'une équipe sportive : son rôle est plutôt celui d'un *coach* d'une petite équipe. Le défi est d'apprendre à bien utiliser les joueurs de l'équipe et à déléguer les tâches qui sauront les stimuler. Déléguer n'est pas facile dans un environnement où les ressources humaines et financières sont limitées. Cela implique une perte de contrôle, un travail supplémentaire pour transmettre le travail et le valider, un partage d'informations, etc. Pourtant, déléguer permet souvent de réaliser plus d'activités, d'une manière encore plus performante, puisque le dicton *Deux têtes valent mieux qu'une* est tout à fait approprié si l'on sait bien déléguer.

La délégation, ce n'est pas seulement une bonne pratique, mais une nécessité, car elle apporte trois avantages au directeur général :

- se libérer de certaines tâches courantes pour se pencher sur des enjeux plus stratégiques ;
- optimiser les compétences des autres intervenants ;
- et partager certaines de ses responsabilités pour prendre du recul.

#### → Quels sont les principes essentiels à respecter pour bien déléguer ?

À l'instar des autres tâches relevant du mandat de la direction générale, la délégation exige une préparation et un suivi sérieux. Trois principes aident à amorcer ce processus adéquatement<sup>35</sup>.

- **Accepter l'importance de déléguer**

Pour atteindre les grands objectifs de l'institution, la direction devra les diviser en sous-objectifs, qu'elle partagera avec l'ensemble des intervenants (administrateurs, employés, membres ou bénévoles). Ce processus implique de déléguer certaines tâches et responsabilités afin de mieux utiliser son temps pour réfléchir aux enjeux stratégiques qui requièrent l'expertise de la direction générale.

---

<sup>35</sup> Cultural Careers Council Ontario - NetGain Partners, *Delegation of tasks and projects* [traduction libre].

- **Planifier le processus de délégation**

Il faut bien réfléchir aux tâches et responsabilités que l'on confie. Des délégations trop rapides entraînent parfois un environnement chaotique ou de la frustration, tant chez les personnes qui reçoivent de nouvelles tâches qu'autour d'elles. De plus, la délégation ne devrait jamais compromettre ou remettre en question le rôle et l'autorité du directeur général, ou son habileté à répondre de ses responsabilités.

- **Concevoir la délégation comme une offre, non une demande**

Dans le travail d'équipe, la délégation offre à celui à qui la tâche est confiée l'opportunité d'en apprendre davantage ou de développer des habiletés en dehors de sa description de poste. Par conséquent, il a le droit de refuser. Si l'on rencontre pareille résistance, il y a lieu de chercher à en comprendre les motifs en rencontrant l'employé seul à seul. Certaines personnes sont anxieuses face à une nouvelle tâche et demanderont plus de temps et d'explications avant d'accepter. Il faut savoir bien « décoder » ses employés et leur déléguer des tâches de la bonne manière et à la mesure de leur talent.

**Boîte à outils**

20. Tâches à déléguer en priorité

---

**Liste de contrôle – L’art de diriger**

La direction générale, le conseil d’administration et les employés adhèrent à la structure organisationnelle mise en place dans l’institution.	
La circulation de l’information est fluide dans l’institution et chacun sait à qui rendre compte de son travail.	
La direction générale et le conseil d’administration se réservent des moments de discussion pour émettre des suggestions de changements pour la structure organisationnelle.	
La direction générale et le conseil d’administration jugent que la structure organisationnelle est adéquate pour relever les prochains défis de l’institution.	
Le directeur général reconnaît ses forces et ses faiblesses et en quoi ces caractéristiques influencent son leadership.	
La direction générale tend à inspirer les employés et le conseil d’administration en leur insufflant une vision claire de l’institution.	
Le directeur général donne lui-même l’exemple de ce qu’il prône.	
Le directeur général n’hésite pas à déléguer certaines tâches pour se consacrer à celles qui requièrent davantage son expertise.	
Les tâches à déléguer qui sont complexes sont bien préparées et visent à élargir les compétences des employés.	
Les tâches déléguées doivent obtenir l’accord de l’employé et être en rapport avec ses compétences et le temps disponible.	
Les tâches déléguées ne remettent pas en question l’autorité du directeur général et ne sont pas un moyen détourné d’éviter certaines de ses responsabilités.	
La direction générale évalue les suggestions des employés qui souhaitent obtenir plus de responsabilités.	

## Chapitre 8 - LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

*La direction du personnel joue un rôle capital dans la performance de l'entreprise. L'effort que déploie le gestionnaire à motiver son personnel, à lui faire partager la mission du musée, à s'assurer que le niveau de satisfaction personnelle soit suffisamment élevé pour compenser des conditions de travail parfois déficientes déterminera en grande partie son succès.*

Michel Côté (dir.), *Musées et gestion*, p. 39.

### Les thèmes abordés – La gestion des ressources humaines

#### 8.1 La supervision

- Quelle est l'importance d'une gestion adéquate des ressources humaines ?
- Comment assumer les fonctions liées à la gestion des ressources humaines ?
- Comment maintenir de bonnes relations avec les employés ?
- Quelle est l'importance de tenir le dossier de l'employé à jour ?

#### 8.2 Les conflits

- Quelle est l'importance de développer des habiletés en gestion des conflits ?
- Comment gérer les conflits entre les employés ?
- Comment gérer le départ d'un employé ?

#### 8.3 La formation et le perfectionnement

- Quelle est l'importance de la formation et du perfectionnement ?
- Comment créer un lieu de travail centré sur le développement des compétences ?

#### Liste de contrôle

#### Boîte à outils

21. Réalisation d'un plan de travail individuel avec un employé
22. Conseils pour implanter un système de communication interne efficace
23. Création d'un dossier de l'employé
24. Méthode pour régler un conflit entre deux employés par la collaboration
25. Aide-mémoire pour l'application des mesures disciplinaires<sup>168</sup>
26. Méthode pour analyser les besoins en formation avec un employé

## 8.1 La supervision

### → Quelle est l'importance d'une gestion adéquate des ressources humaines ?

C'est au directeur général que revient habituellement la gestion du personnel quand les équipes de travail permanentes sont inférieures à 10 personnes. Cette tâche est l'une des plus cruciales pour que l'organisation réussisse à atteindre ses objectifs dans les délais prévus, puisque l'équipe de travail constitue la principale ressource de l'organisme. C'est d'ailleurs l'habileté de la personne responsable des employés à rassembler des individus compétents et polyvalents autour d'elle qui assurera l'excellence de l'institution.

Être responsable des fonctions de gestion des ressources humaines n'est pas une mince tâche et requiert des habiletés particulières. Il peut arriver que le directeur général ne soit pas à l'aise avec ce type de fonctions. C'est alors au conseil d'administration de déterminer à qui devrait être confiée cette tâche primordiale.

#### **Principe de saine gestion**

La plupart des gestionnaires et des employés du monde de la culture ont déjà une charge de travail énorme et utilisent tout le temps dont ils disposent. Ce nouveau rôle ne devrait donc pas s'ajouter aux responsabilités courantes. Si la personne perçoit cette tâche comme un fardeau, le projet se soldera inévitablement par un échec.

Étant donné que la personne idéale pour assumer ce rôle en a déjà plein les bras, il faudra redistribuer ou réduire ses responsabilités ailleurs. La directrice ou le directeur général devra sans doute faire preuve d'imagination pour y arriver. Mais toute réduction de la tâche principale de cette personne devrait être considérée comme un investissement dans la gestion de la ressource la plus précieuse – le personnel.

Source : *Gestion des ressources humaines : Un aperçu*. Conseil des ressources humaines du secteur culturel, p. 7.

La gestion du personnel demande du temps, de la disponibilité, de l'écoute et la capacité de décoder les comportements et les sous-entendus. Dans le contexte où la gestion se fait en équipe et où la direction générale doit à la fois diriger et consulter, il faut faire preuve d'un leadership *démocratique* – encourager la participation des membres de l'équipe –, tout en recourant au besoin à un style plus *autocratique* – utiliser son pouvoir et rang hiérarchique pour prendre des décisions.

Selon le guide de gestion des ressources humaines du Conseil des ressources humaines du secteur culturel, les employés recherchent « un travail stimulant, une rémunération équitable, une bonne gestion, un milieu de travail positif et amical et des communications franches »<sup>36</sup>. Autrement dit, la gestion des ressources humaines exige que le responsable veille à ce que l'équipe évolue dans un environnement possédant ces caractéristiques.

<sup>36</sup> Conseil des ressources humaines du secteur culturel, *Gestion des ressources humaines : un aperçu*, p. 2.

## → Comment assumer les fonctions liées à la gestion des ressources humaines ?

La gestion des ressources humaines se divise en trois grands domaines, soit la dotation (voir chapitre 5) la gestion du rendement et les relations avec les employés (voir chapitre 8) et l'évaluation (voir chapitre 13).

Nous abordons ici les enjeux liés à la gestion quotidienne de l'équipe de travail, dans son expression la moins formelle. En effet, dans les petits groupes de travail, le suivi périodique se fait souvent par la voie de discussions informelles plutôt que par l'encadrement et l'analyse systématique du travail de chacun. Le mode de gestion informel n'est pas contre-indiqué, mais il faut aussi prévoir des mécanismes formels pour s'assurer de la cohérence des actions de chacun des membres de l'équipe et ce, en harmonie avec les objectifs de l'institution.

Pour ce faire, la direction générale doit s'assurer périodiquement de :

- communiquer les attentes à chaque membre de l'équipe ;
- préciser les tâches attendues et les objectifs à atteindre ;
- fixer des moments précis de rétroaction pour mesurer la progression et réaménager les façons de faire si nécessaire.

Ces trois pratiques de base peuvent se faire en groupe ou individuellement, selon la culture organisationnelle et la nature du travail à accomplir. De fait, les rencontres individuelles sont tout aussi nécessaires que les rencontres de groupe. Le directeur général agit davantage comme un gestionnaire du personnel lors des rencontres individuelles et comme un coordonnateur, ou entraîneur, lors des réunions d'équipe.

### **Principe de saine gestion**

Au sein des petites équipes de travail, les rencontres de groupe périodiques sont nécessaires afin de maintenir un climat de travail collégial, participatif et d'entraide. La fréquence des rencontres d'équipe varie en fonction de chaque organisation. Trop souvent, on propose un calendrier hebdomadaire et la charge de travail de chacun fait en sorte que plusieurs s'absentent ou que les réunions sont annulées. Il est préférable de fixer des rencontres bimensuelles ou mensuelles et de réserver strictement ces périodes aux rencontres, sauf cas exceptionnel.

#### ▪ **La gestion des employés à temps partiel**

Il est fréquent de travailler avec des étudiants, stagiaires et employés de programmes divers, qui participent à la vie de l'institution, soit à une seule occasion ou chaque année (employés saisonniers). Certaines institutions de petite taille ont recours à ce type d'effectifs de manière systématique et la gestion du groupe peut s'en trouver considérablement modifiée, surtout si le personnel double ou triple avec l'arrivée du personnel temporaire.

Or, même si leur statut est temporaire, il faut gérer ce type d'employés afin qu'ils s'intègrent à l'équipe et collaborent à l'atteinte des objectifs. Ces employés sont souvent en contact direct avec la clientèle des institutions, par exemple, les guides des sites d'interprétation ou les préposés au stationnement. Ils doivent avoir les compétences requises, recevoir une formation adéquate et bien connaître leurs tâches et les objectifs à atteindre.

L'encadrement des employés temporaires ou saisonniers exige un temps considérable. Il peut donc être approprié de déléguer une autre personne que le directeur général comme responsable de ces employés. Ceux-ci ont besoin d'être fréquemment guidés vers les objectifs à atteindre, ils doivent apprendre les uns des autres et comprendre rapidement ce qui est acceptable et ce qui peut nuire à l'image de l'institution. Ils doivent connaître et appliquer les mêmes règles que tous les employés en ce qui a trait à la ponctualité, la tenue vestimentaire et le respect des autres. Par ailleurs, ils méritent d'être reconnus pour la qualité de leur travail et de recevoir une rétroaction périodique quant à l'atteinte ou non des attentes à leur égard.

#### **Boîte à outils**

21. Réalisation d'un plan de travail individuel avec un employé

#### **→ Comment maintenir de bonnes relations avec les employés ?**

L'aspect relationnel est un enjeu qui prend toute son importance au sein des petites équipes de travail. Le directeur général doit accorder autant d'attention au climat de travail qu'aux tâches elles-mêmes. Une bonne relation se construit, se maintient et s'enrichit. Chaque individu développe des relations différentes et particulières avec chacun des membres de l'équipe. Le directeur général doit observer et noter de manière systématique quels jumelages sont gagnants et lesquels nuisent à l'atteinte des objectifs.

#### **Boîte à outils**

22. Conseils pour implanter un système de communication interne efficace

#### **→ Quelle est l'importance de tenir le dossier de l'employé à jour ?**

Le dossier de l'employé est en quelque sorte un aide-mémoire pour la direction générale. Les informations sont versées dans le dossier dès l'embauche et mises à jour régulièrement. Il faut s'assurer de consulter le dossier de chaque employé au moins une fois par an pour y noter, entre autres, les modifications à ses tâches, les heures supplémentaires accumulées ou les absences prolongées, les comportements exceptionnels (autant positifs que négatifs), les formations suivies, les augmentations de salaire et les évaluations.

La mise à jour régulière du dossier de l'employé permet d'avoir un accès rapide à tout élément concernant le travail d'un employé et permet de démontrer que les décisions liées à une promotion ou à une mesure disciplinaire sont fondées et documentées.

En cas de litige avec un employé, qui déposerait une plainte écrite au conseil d'administration, le directeur général sera en mesure de justifier sa décision par des documents écrits.

### Boîte à outils

23. Création d'un dossier de l'employé

## 8.2 Les conflits

### → Quelle est l'importance de développer des habiletés en gestion des conflits ?

Il est essentiel pour la direction générale de développer des habiletés en gestion des conflits puisque ceux-ci sont inévitables et que leur résolution incombe à la personne responsable du rendement des employés. C'est pourquoi le directeur général a aussi la charge d'écartier les obstacles qui minent la productivité. Gérer sainement les situations conflictuelles devient donc une compétence clé de son mandat. Son habileté à créer un climat de travail sain et à établir une relation de confiance avec ses employés influencera grandement les résultats.

On reconnaît deux grands types de conflits dans les groupes de travail<sup>37</sup> :

- **Les conflits cognitifs** : Ils sont associés aux tâches à effectuer, telles que des désaccords quant aux méthodes de travail à adopter. Une fois résolus, ils sont susceptibles d'améliorer l'efficacité de l'équipe en débouchant, entre autres, sur des solutions novatrices.
- **Les conflits relationnels** : Il s'agit de conflits de personnalité, qui comportent généralement une plus grande charge émotionnelle. S'ils ne sont pas gérés convenablement et dans un délai raisonnable, ils risquent de nuire au travail d'équipe.

### → Comment gérer les conflits entre les employés ?

Il est impossible de prévenir tous les conflits. Le conflit est un processus dynamique, inévitable, qui déstabilise les parties en cause et qui peut, s'il ne se résorbe pas, perturber de manière grave l'ensemble des individus qui gravitent autour des personnes en conflit. Au contraire, un conflit bien géré peut améliorer le climat de travail, si les personnes en cause veulent apprendre de ce différend et proposent des solutions à appliquer pour remédier à la source de la mésentente.

<sup>37</sup> Estelle Morin et Caroline Aubé, *Psychologie et management*, p. 399.

Il faut souligner qu'un conflit ne se règle pas avec le passage du temps. En tentant de comprendre les sources du conflit, on évite que celui-ci prenne des proportions incontrôlables, empêchant les gens d'être fonctionnels dans l'exécution de leurs tâches. On recommande les deux méthodes suivantes pour gérer un conflit.

- **Agir rapidement**

Peu importe le type de conflits, il est plus facile d'intervenir si le problème est abordé privément dès l'apparition des premiers signes. Cette ouverture sur l'éventualité d'un différend permet à chacune des personnes concernées de prendre conscience de son attitude ou de son malaise et peut éviter que le conflit ne dégénère.

- **Agir selon le type de conflits**

Les conflits cognitifs, davantage liés à la tâche, peuvent se régler d'une manière plus objective : on peut imposer une méthode ou développer en collaboration une meilleure solution. Par contre, la résolution des conflits relationnels peut se buter à des convictions personnelles, des préjugés ou des éléments subjectifs. Dans ce cas, il faut d'abord analyser le type de personnalité en présence et se donner un moment de réflexion pour adopter la meilleure stratégie de résolution de conflit. Le médiateur ne doit pas avoir de parti pris pour l'une des personnes en cause et tenter de proposer une solution où chacun préserve sa crédibilité. S'il s'agit de conflits récurrents ou de personnalités caractérielles, ces situations demandent souvent l'intervention d'une tierce personne pour aider le directeur général à protéger l'institution. Les membres du conseil d'administration sont la première instance à aviser en cas de conflits irrésolus ou qui perdurent. Parfois, il est approprié de consulter un médiateur professionnel.

#### **Boîte à outils**

24. Méthode pour régler un conflit entre deux employés par la collaboration

## → Comment gérer le départ d'un employé ?

Bien que les conflits puissent être à l'origine du départ d'un employé, d'autres raisons peuvent entrer en jeu et c'est ce qui va déterminer la démarche appropriée pour mettre fin au contrat de travail<sup>38</sup>. Le départ peut être volontaire de la part de l'employé qui, pour des motifs qui lui sont propres, décide de rompre son contrat. Dans ce cas, il est de sa responsabilité d'aviser par écrit la direction générale, ou son supérieur immédiat le cas échéant, dans un délai raisonnable avant son départ<sup>39</sup>.

Pour des raisons indépendantes de l'employé, le départ peut aussi être temporaire ou définitif. La « mise à pied » consiste en l'interruption temporaire du contrat d'un employé pour cause de changements dans les besoins en main-d'œuvre de l'organisation, tandis que le « licenciement » est l'interruption définitive du contrat de travail quand les changements économiques ou technologiques le requièrent. Dans les deux cas, l'institution a l'obligation de donner un avis par écrit de cessation d'emploi, s'il s'agit du licenciement, ou un avis de mise à pied pour plus de six mois, sauf si l'employé a moins de trois mois d'ancienneté ou en cas de force majeure (incendie, catastrophe naturelle...). Enfin, il importe de respecter l'ancienneté de service : autrement dit, on commence par mettre à pied les employés les plus récemment engagés pour terminer par les plus anciens.

Le congédiement, à la différence des deux cas précédents, est une mesure fondée sur des raisons où l'employé joue un rôle. Avant d'appliquer cette mesure, il faut s'assurer d'avoir des motifs sérieux démontrant qu'il existe une cause juste et suffisante à la base de la décision. Sauf si le congédiement est justifié par une cause considérée grave et nuisible à l'institution, il devrait être précédé par des mesures disciplinaires progressives. Il est fortement conseillé d'agir avec une grande prudence dans le processus de congédiement car les conséquences possibles, pour l'employé comme pour l'institution, peuvent être très sérieuses (paiement d'indemnités, plaintes à la Commission des normes de travail, entre autres). De plus, il faut envisager les répercussions sur la perception des autres employés. Le congédiement est une responsabilité qui relève du conseil d'administration, sauf si ce pouvoir a été délégué par le conseil à la direction générale. Enfin, on recommande de toujours consulter la Loi sur les normes du travail et, si possible, et de demander l'avis d'un professionnel spécialisé.

### **Boîte à outils**

#### **25. Aide-mémoire pour l'application des mesures disciplinaires**

<sup>38</sup> Comité sectoriel de main-d'œuvre/Économie sociale, Action communautaire et le Centre St-Pierre, « Outil 3 : Politique de conditions de travail », *Boîte à outils : Gestion des ressources humaines*, p. 3-34; *Loi sur les normes du travail, L.R.Q., 2010, ch. N-1.1*.

<sup>39</sup> À propos des délais de l'avis de cessation d'emploi, consulter la *Loi sur les normes du travail, L.R.Q., 2010, ch. N-1.1*, notamment les articles 82 à 83.

### 8.3 La formation et le perfectionnement

#### → Quelle est l'importance de la formation et du perfectionnement ?

La formation et le perfectionnement offrent deux avantages majeurs aux institutions muséales de petite taille : développer l'expertise des employés clés et faciliter la rétention du personnel, sans oublier une foule d'autres avantages, tant pour l'institution que pour le personnel. En effet, une institution qui considère le perfectionnement de ses ressources humaines comme une priorité organisationnelle est reconnue pour faire preuve d'innovation par son milieu et offrir des emplois de qualité. De plus, elle démontre qu'elle s'acquitte bien de ses responsabilités envers les employés, notamment en veillant à l'épanouissement de leurs talents et à l'amélioration de leurs compétences. Certes, la formation a un coût, mais si l'on choisit les formations avec soin, elles rapporteront à l'institution plus que ce qu'elle débourse.

#### → Comment créer un lieu de travail centré sur le développement des compétences ?

Lorsque la direction favorise l'intégration de l'apprentissage à toutes les activités de l'institution, elle démontre la valeur qu'elle y accorde. Il est question ici d'un processus en continu, et non d'une activité ponctuelle. Voici une série de mesures permettant de créer un milieu d'apprentissage<sup>40</sup>.

- Prévoir des fonds pour la formation et le développement du personnel dans le budget annuel. Ce poste budgétaire donnera le signal que le conseil accorde de l'importance à ce type d'activités.
- Adopter une politique sur la formation et le développement professionnel des employés, incluant : la fréquence, le genre de programme, le coût acceptable et les modalités de remboursement<sup>41</sup>.
- Déterminer les normes de compétence minimale pour le personnel de l'institution.
- Se tenir au courant des possibilités de formation dans le domaine de la muséologie et en informer les employés.
- Demander aux employés de faire des plans pour la formation et prévoir du temps au cours des réunions du conseil d'administration pour en discuter en détail.
- Encourager les employés et les membres du conseil d'administration à s'inscrire à des associations muséologiques appropriées et à assister à des conférences et des séminaires annuels qui pourraient répondre à leurs besoins en matière de formation. Envisager que l'institution adhère à des organisations professionnelles.
- Défrayer toutes les activités de formation dont l'institution bénéficiera directement.

---

<sup>40</sup> Ministère de la Culture de l'Ontario, *Notes pour les musées de l'Ontario sur l'Internet* ; site Web *InfoRH* du Conseil RH pour le secteur communautaire, section « Faire de l'organisation un milieu d'apprentissage ».

<sup>41</sup> La politique de formation peut aussi inclure les membres du conseil d'administration et les bénévoles.

- Offrir des mesures incitatives, comme accorder aux employés du temps libre afin de compenser les séances de formation suivies en dehors des heures de travail normales.
- Prévoir du temps pour l'apprentissage en milieu de travail, sans être interrompu par les activités quotidiennes.
- Aider les employés à introduire dans leur travail certains des nouveaux concepts ou techniques appris en formation. Rien n'est plus décourageant que de découvrir une meilleure manière de faire, puis de constater que rien n'a été prévu pour mettre en pratique ces nouvelles connaissances.

**Boîte à outils**

26. Méthode pour analyser les besoins en formation avec un employé

<b>Liste de contrôle – La gestion des ressources humaines</b>		✓
Les objectifs et les attentes envers les employés leur sont clairement communiqués.		
Les rétroactions sur le rendement des employés sont régulières et les critiques sont constructives.		
Le système de communication à l'interne est perçu comme un élément positif par les employés.		
Le directeur général et les employés discutent lors de leurs rencontres des mesures incitatives qui renforcent la motivation au travail.		
Les transitions de postes, les promotions ou les cessations d'emploi s'appuient sur des faits vérifiables.		
Le milieu de travail permet aux employés d'acquérir des connaissances et de démontrer leur potentiel.		
Le directeur général possède des habiletés en résolution de conflits ou, du moins, cherche à les développer.		
Le directeur général favorise la résolution des différends par la collaboration, mais demeure ouvert à d'autres modes de résolution au besoin.		
Le directeur général reconnaît ses aptitudes de médiateur ou désigne un administrateur, ou une personne externe, pour jouer ce rôle si nécessaire.		
Une portion du budget annuel est consacrée à la formation et les employés ont accès à des formations.		
Le directeur général, de concert avec les employés, détermine des formations à suivre en cours d'emploi.		
Les employés disposent d'un laps de temps pour intégrer les nouvelles connaissances dans le cadre de leurs fonctions.		

## Chapitre 9 - LA GESTION BUDGÉTAIRE ET FINANCIÈRE

*Même si les chiffres ne sont pas votre force, le budget d'exploitation de votre compagnie devrait vous être familier, car vous en connaissez déjà les éléments de par votre expérience du produit culturel et des activités des institutions dans votre domaine. Tout comme le calendrier de planification des événements traduit un projet culturel en termes de personnes et de durée, le budget présente vos activités en termes de dollars.*

Heather C. Young, *Finance for the arts in Canada*, p. 208 [traduction libre].

### Les thèmes abordés – La gestion budgétaire et financière

#### 9.1 Le suivi des budgets

- Quelle est l'importance du suivi budgétaire ?
- Quels sont les principaux éléments d'un suivi budgétaire réussi ?
- Comment rendre le suivi budgétaire systématique ?
- Comment renforcer le suivi budgétaire ?

#### 9.2 Les contrôles internes

- Quelle est l'importance des contrôles internes ?
- Comment les mettre en place et effectuer un suivi ?
- Quels sont les principaux contrôles internes à mettre en place ?

Liste de contrôle

## 9.1 Le suivi des budgets

### → Quelle est l'importance du suivi budgétaire ?

La direction d'une petite institution muséale est confrontée à deux enjeux de taille au cours d'une année de programmation : elle doit réaliser sa programmation avec succès, c'est-à-dire avec efficacité, et elle doit le faire de manière efficiente, c'est-à-dire aux moindres coûts. C'est le suivi budgétaire qui permettra d'atteindre ce deuxième objectif.

Concrètement, le budget contribue à l'atteinte de l'efficacité et de l'efficience de plusieurs façons, notamment<sup>42</sup> :

- Il indique au directeur général quelle somme est nécessaire pour mener à bien les activités de l'institution.
- Il oblige les dirigeants à être rigoureux en réfléchissant aux implications de ce qu'ils ont planifié. Il arrive que les réalités du processus de budgétisation les forcent à revoir la programmation.
- S'il est utilisé correctement, il indique au directeur général à quel moment il aura besoin des sommes prévues pour mener à bien les activités.
- Il permet de contrôler les revenus et les dépenses et de cibler tout problème.
- Il offre une base à la responsabilité et à la transparence financière. Quand les parties prenantes, comme les bailleurs de fonds, et les administrateurs peuvent voir combien le directeur général a dépensé et combien il a reçu, ils peuvent le questionner sur les anomalies de manière éclairée.
- Il sert à solliciter les bailleurs de fonds et les donateurs car, sans budget, cela est impossible. Ces derniers examinent le budget pour voir si ce qui leur est demandé est raisonnable et correctement planifié.

La mise en place d'un processus de suivi budgétaire est relativement simple. Le défi des dirigeants est de s'imposer une discipline rigoureuse de suivi budgétaire.

### → Quels sont les principaux éléments d'un suivi budgétaire réussi ?

Voici une liste non exhaustive des éléments à prendre en considération dans la mise en œuvre d'un bon système de suivi budgétaire :

- Établir un bon système de tenue de livres et mettre à jour les données régulièrement, au moins une fois par mois.
- Assurer une vigie régulière des documents financiers transmis.

---

<sup>42</sup> Janet Shapiro, *Budgétisation – Première partie*, p. 5.

- Faire un suivi régulier des encaissements et des décaissements avec les documents à l'appui.
- Vérifier le solde du compte de banque au minimum une fois par semaine. L'inscription aux transactions en ligne est souhaitable pour un meilleur suivi et une économie de temps et d'argent.
- Prendre le temps d'analyser les écarts entre le budget initial et les chiffres mis à jour avec les employés. Toutes les personnes ayant une responsabilité budgétaire doivent être informées des écarts qui les concernent dès que possible, surtout en cas de déficit probable.
- Comprendre les liens entre les postes de revenus budgétisés et les dépenses budgétisées et agir promptement en cas d'écart.
- Déterminer rapidement les actions à poser pour corriger les écarts défavorables, nommer le ou les responsables de l'application de ces solutions et fixer un délai d'exécution.
- S'assurer d'avoir en main les données budgétaires à jour à chaque réunion du conseil d'administration et tenir ces réunions régulièrement.

#### → **Comment rendre le suivi budgétaire systématique ?**

Pour certaines institutions, le suivi budgétaire est implanté dans les façons de faire et dans la culture organisationnelle. Ailleurs, ce suivi est plutôt aléatoire et ne devient systématique qu'en cas de redressements ou de difficultés financières.

Ce qu'il faut garder en tête, c'est que, pour encourager un suivi systématique, il faut démontrer la pertinence de l'exercice. Il est essentiel que la personne en charge en soit elle-même convaincue. Le directeur général peut choisir de s'adjoindre un employé qui aura la tâche de tenir à jour et de présenter les écarts.

Dans certaines organisations, on choisit de créer un sous-comité des finances ou de vérification au conseil d'administration. Bien sûr, les personnes siégeant à ce comité doivent être en mesure de très bien comprendre les processus de gestion budgétaire et financière et d'élaborer des pratiques adaptées au contexte de l'institution.

#### → **Comment renforcer le suivi budgétaire ?**

Afin de s'assurer du respect des budgets, on conseille d'adopter une politique financière prévoyant différents paramètres. Ces règles peuvent porter sur :

- le processus d'autorisation des dépenses (montants déterminés, mode de paiement, formulaires de demande, dépenses non budgétisées) ;

- les frais de déplacement (location de voitures, frais de séjour, indemnités journalières) ;
- la gestion de la petite caisse ;
- les dépenses liées à l'achat de biens durables (autorisations préalables, dossier d'analyse).

### **Principe de saine gestion**

Une institution qui souhaite systématiser ses processus de gestion financière doit d'abord se questionner sur la fréquence d'une problématique à régler et sur son impact sur l'ensemble de l'institution. Une politique financière devient nécessaire si, et seulement si, son absence est source de préjudices ou de conflits, ou bloque l'atteinte du mandat.

Bien noter que toute politique écrite exige la révision, la mise à jour et l'adoption par le conseil d'administration. Chaque organisme doit donc trouver l'équilibre entre ce qui doit être formalisé et ce qui peut demeurer informel.

## **9.2 Les contrôles internes**

### **→ Quelle est l'importance des contrôles internes ?**

La notion de contrôle interne se définit ainsi : « l'ensemble des lignes directrices, mécanismes de contrôle et structure administrative mis en place par la direction, en vue d'assurer la conduite ordonnée et efficace des affaires de l'entreprise »<sup>43</sup>.

Il est crucial de rappeler que c'est au moment de la mise en œuvre des contrôles qu'il devient difficile d'assurer un suivi de tous les éléments de planification. Chaque institution doit faire un examen régulier des contrôles en place et s'assurer qu'ils demeurent pertinents dans son contexte évolutif. L'approche par la gestion des risques, présentée au chapitre 6, permet d'implanter les contrôles uniquement pour les éléments qui font courir un risque.

### **→ Comment les mettre en place et effectuer un suivi ?**

Rappelons d'abord que les contrôles internes visent la prévention des risques. Une institution peut choisir de les implanter ou non selon sa tolérance aux risques. En tout temps, les gestionnaires et les administrateurs ont deux questions à se poser :

- Pouvons-nous vivre avec ce risque ?
- Pouvons-nous le réduire et à quel coût ?

<sup>43</sup> Définition tirée de la brochure : Jacques Villeneuve, *Le contrôle interne : Guide de procédures*, p. 5.

Les experts-comptables, qui sont souvent engagés par les petites institutions muséales pour préparer les états financiers annuels, sont les partenaires clés pour aider les membres du conseil d'administration à évaluer les moyens mis en place pour la gestion des risques.

Lors d'une mission de vérification<sup>44</sup>, les experts-comptables doivent valider si les contrôles internes sont efficaces et suffisants. À la fin de leur mandat, ils remettent aux membres du conseil un rapport sur leur appréciation des contrôles internes. Ce document est essentiel pour améliorer les processus, s'il y a lieu. Il faut donc s'assurer lors de la signature du contrat avec le vérificateur qu'il est prévu qu'il fournisse ce document aux membres du conseil.

### → **Quels sont les principaux contrôles internes à mettre en place ?**

Selon les trois grandes familles de risques, voici des suggestions de contrôles internes à instaurer. Cette liste n'est pas exhaustive et doit être adaptée à chacun des contextes organisationnels.

#### ▪ **Les risques financiers**

Afin d'atténuer les risques financiers, une petite institution muséale doit se doter de contrôles comptables adéquats, qui permettent d'obtenir des données fiables et en temps opportun. Il s'agit des éléments suivants :

- Une séparation des tâches entre l'employé qui reçoit les encaissements et celui qui émet les chèques. Si cela est impossible, il faut s'assurer que deux personnes soient en mesure de valider les sommes reçues et les chèques émis.

Dans l'idéal, un membre du conseil d'administration doit être un signataire de tous les chèques, mais ne jamais signer à l'avance de blancs de chèque. Il est préférable de faire signer deux employés de confiance que de garder dans un tiroir des blancs de chèques.

- Un progiciel comptable adéquat, ni trop complexe, ni trop coûteux. Dans bien des cas, un fichier *Excel* bâti adéquatement fera l'affaire. Ce qui compte le plus, c'est que l'employé qui s'occupe de la comptabilité comprenne le système avec lequel il travaille et que le directeur général soit en mesure de suivre globalement les processus.
- Une documentation adéquate à l'appui de toutes les transactions d'entrées et de sorties de fonds (bons de commande, factures et autres), y compris les éléments de la petite caisse.

---

<sup>44</sup> Les experts-comptables réalisent plusieurs types de mission. Le mandat de vérification est d'assurer un travail en profondeur des éléments de contrôles internes.

- Un processus formel d'approbation pour les engagements de l'institution. Il importe de noter par écrit quelles sont les limites des pouvoirs du directeur général et dans quels cas et à partir de quel montant il doit en référer au conseil pour approbation (ouverture et fermeture de comptes bancaires, emprunts et autres).
- Une approbation obligatoire des données financières à jour à chaque réunion du conseil et une vigie de toutes les obligations légales (paiement des déductions à la source, à la Commission de la santé et de la sécurité du travail, etc.).
- Une déclaration des conflits d'intérêts de la part de tous les membres de la direction (conseil d'administration et direction générale, ou autre) ainsi que des employés si des transactions ont lieu entre des personnes ayant des liens d'affaires ou personnels et mettent en jeu leur indépendance.

▪ **Les risques en matière de ressources humaines**

Quant aux risques en matière de ressources humaines, on recommande de créer des dossiers pour chaque employé, d'appliquer une politique de gestion des ressources humaines (politique de conditions de travail, gestion des bénévoles) et de demander au conseil d'administration de réaliser une évaluation annuelle du travail du directeur général.

▪ **Les risques en matière de biens matériels**

Pour prévenir les risques récurrents dans la gestion des ressources matérielles, il est conseillé d'effectuer une analyse annuelle des couvertures d'assurance et de leur pertinence, d'analyser les protections couvrant les systèmes informatiques et les systèmes de sauvegarde et de développer un plan d'urgence en cas de sinistre. Pour plus d'informations, le lecteur peut se référer au chapitre suivant, *La gestion des ressources matérielles*.

---

**Liste de contrôle – La gestion budgétaire et financière**

✓

Les budgets sont des outils proactifs dans la gestion des ressources financières puisqu'ils permettent de suivre les opérations en temps réel et d'ajuster au besoin les dépenses anticipées.	
Le directeur général inscrit les dépenses et les revenus réels après chacune des activités de manière à évaluer rapidement la performance et à ajuster le budget à la hausse ou à la baisse pour les activités à venir.	
Les budgets sont bâtis en fonction de la séquence des activités de l'institution pour faciliter la mise à jour de ceux-ci. Si les budgets fournis aux organismes subventionnaires ne sont pas compatibles, ils seront modulés pour qu'ils puissent servir à la gestion interne.	
Le conseil d'administration approuve le budget avant que l'argent ne soit dépensé.	
La direction générale et le conseil d'administration agissent de façon telle que l'institution soit reconnue efficace et efficiente.	
Le directeur général connaît les variations des liquidités (entrées et sorties de fonds) et peut les expliquer.	
Une politique financière écrite a été adoptée pour les éléments de base du système financier (procédure d'autorisation de dépenses, gestion de la petite caisse, frais de déplacement du personnel, etc).	
Les problématiques budgétaires, comme des écarts fréquents avec les prévisions, sont discutées, puis des mesures sont adoptées pour les contrer.	
Le directeur général procède à un examen régulier des contrôles internes adoptés et évalue leur pertinence dans l'évolution de l'institution.	
Des experts-comptables sont engagés pour préparer les états financiers annuels.	
Le directeur général peut fournir des données financières fiables à tout moment.	

Source : Johanne Turbide, *Notion de base de la gestion financière*.

## Chapitre 10 - LA GESTION DES RESSOURCES MATÉRIELLES

*Pouvoir avec suffisance au fonds réservé à la maintenance sera toujours un sujet litigieux. D'un côté, les dirigeants y voient une zone où les réductions de fonds sont toujours possibles quand la pression s'accroît quelque part ou, simplement, quand d'autres demandes deviennent plus intéressantes à leurs yeux. De l'autre, les responsables de la maintenance jugent à tout coup les ressources insuffisantes pour leurs besoins. Qui a raison ?*

Ron Essex, dans Timothy Ambrose et Sue Runyard (dir.), *Forward planning – A handbook of business, corporate and development planning for museums and galleries*, ch. 11, p. 70 [traduction libre]

### Les thèmes abordés – La gestion des ressources matérielles

#### 10.1 Les acquisitions de biens et de services

- Quelle est l'importance de bien définir les procédures d'acquisitions ?
- Comment créer et appliquer des règles administratives relatives aux achats ?
- Comment assurer un contrôle adéquat des achats ?

#### 10.2 Les inventaires

- Quelle est l'importance d'effectuer le suivi des inventaires ?
- Comment gérer les inventaires ?

#### 10.3 Le maintien des actifs

- Quelle est l'importance de maintenir adéquatement et de manière continue les terrains, les bâtiments et les équipements ?
- Comment assurer un suivi adéquat ?
- Comment instaurer des mesures préventives ?

#### Liste de contrôle

#### Boîte à outils

27. Modèle adaptable de règles administratives relatives aux achats
28. Conseils pour pourvoir l'institution des équipements requis
29. Aide-mémoire pour bien mener la gestion des inventaires
30. Modèles de fiches pour la gestion matérielle
31. Modèle de plan d'urgence

## 10.1 Les acquisitions de biens et de services<sup>45</sup>

### → Quelle est l'importance de bien définir les procédures d'acquisition ?

Le conseil d'administration confie à la direction générale plusieurs responsabilités, dont celle de s'assurer du maintien et de la préservation des actifs nécessaires à la réalisation du mandat. Afin de s'assurer du respect de règles relatives à l'achat, au maintien et au renouvellement des biens appartenant à l'institution, il est souhaitable de rédiger une procédure qui sera communiquée à tout le personnel.

### → Comment créer et appliquer des règles administratives relatives aux achats ?

Les règles administratives relatives aux achats servent à encadrer le personnel lors des procédures d'acquisition. Elles désignent les méthodes d'approvisionnement à préconiser pour faciliter les relations avec les fournisseurs et, surtout, pour s'assurer du respect des conditions budgétaires de l'institution.

Le but de l'exercice est d'agir à titre préventif pour assurer une uniformité dans la marche à suivre et le bon emploi des ressources financières consacrées aux acquisitions. La plupart des institutions de petite taille respectent des règles plus ou moins détaillées qui se sont imposées au fil du temps.

Bien qu'il soit préférable que ces règles soient consignées par écrit, ce qui importe vraiment, c'est de les communiquer à tous les employés pouvant être impliqués dans le processus d'achat, de l'acquisition à l'aliénation. La réaffectation du personnel et la formation des nouveaux employés constituent des occasions privilégiées pour ce faire.

#### **Boîte à outils**

27. Modèle adaptable de règles administratives relatives aux achats

### → Comment assurer un contrôle adéquat des achats ?

Afin d'assurer un bon contrôle sur les demandes d'achat, la direction générale doit formaliser le processus et exiger que les membres de l'équipe demandent une autorisation pour tout achat qui dépasse une limite fixée à l'avance ou qui n'a pas été budgétisé. Les marges de manœuvre financières étant très minces au sein des petites institutions muséales, il faut prioriser les achats et toujours viser le meilleur rapport qualité-prix.

---

<sup>45</sup> Ce chapitre ne concerne pas l'acquisition d'objets pour les collections. À ce sujet, consulter *Élaborer une politique de gestion des collections, Service de soutien aux institutions muséales et Comment documenter vos collections? Le guide de documentation du Réseau Info-Muse*, Françoise Simard et France Desmarais, Société des musées québécois.

Voici cinq mesures qui contribuent à agir en ce sens.

- **Demeurer réceptif aux besoins**

Le directeur général encourage les employés à lui faire part des besoins présents et futurs dans un délai raisonnable pour lui permettre d'évaluer les montants nécessaires et les façons possibles de se procurer les biens. Qu'il soit possible ou non de combler les attentes, la décision finale et les motifs de celle-ci doivent être transmis à l'employé qui a fait la demande.

- **Communiquer les priorités**

Les besoins en ressources matérielles et en immobilisations pour l'année en cours sont définis lors de la budgétisation annuelle. Il est souhaitable que l'équipe connaisse les lignes directrices de ces prévisions. Ainsi, il sera plus facile pour le directeur général de justifier le rejet d'une proposition, tout en suggérant de la reconsidérer si des fonds devenaient disponibles. Ici encore, les motifs du refus doivent être clairement exprimés à l'employé en cause.

- **Affecter un responsable aux achats à chaque service**

Le fait de nommer un ou des responsables des achats par secteur permet un meilleur suivi de l'inventaire. Comme une personne (ou plusieurs) est en mesure de donner un rapport complet au directeur général, elle agit également comme intermédiaire entre le directeur général et les employés. Par exemple, les employés s'adressent à l'adjointe administrative pour les fournitures et le matériel de bureau ou au technicien à l'entretien pour des produits spécifiques de maintenance.

- **Approuver**

Les achats doivent être préautorisés, sans pour autant obliger les employés à des procédures complexes. Par exemple, les employés utilisent des formulaires précis et uniformes pour transmettre leur rapport de petite caisse. À des fins comptables, il est recommandé que le directeur général parafe la soumission choisie et les factures pour signifier son approbation. Pour les petites dépenses courantes, cette responsabilité peut être déléguée à l'adjointe administrative.

- **Assurer un suivi comptable**

Pour les projets qui exigent d'importants travaux, le suivi de l'exécution est nécessaire à chacune des étapes. La production d'un état des produits et des charges mensuels, distincts des activités courantes, permet aussi d'avoir une meilleure vue d'ensemble des fluctuations de ces transactions.

## Boîte à outils

### 28. Conseils pour pourvoir l'institution des équipements requis

## 10.2 Les inventaires<sup>46</sup>

### → Quelle est l'importance d'effectuer le suivi des inventaires ?

La gestion des inventaires se définit comme un processus de relevé des éléments d'actifs de l'institution. Ainsi, la mise à jour des inventaires du matériel et des équipements permet à la direction de vérifier la correspondance entre les biens réellement en mains et ceux figurant sur la liste comptable. Si l'écart s'avère important, il faut s'interroger sur le processus qui permet de consigner les entrées et sorties de matériel ou de biens. On recommande de gérer d'une manière systématique le renouvellement des produits et leur utilisation afin d'assurer un bon contrôle des inventaires.

### → Comment gérer les inventaires ?

Bien que les institutions utilisent de manière croissante des supports informatiques, l'inventaire physique demeure encore la méthode privilégiée. Des systèmes de prise d'inventaire automatique, comme des codes barres à la boutique, même s'ils sont très efficaces, demandent un plus grand investissement et ne sont pas des moyens infaillibles contre le vol, le bris, ou l'erreur humaine. Le meilleur système d'inventaire est celui qui, avant tout, est bien organisé.

Voici en quoi on reconnaît un système d'inventaire efficace :

- Une aire de rangement bien délimitée est consacrée exclusivement au matériel (stocks) et aux équipements.
- L'information organisée sur les biens répond à des normes selon une terminologie clairement identifiable et constante.
- Le système de contrôle instauré pour diminuer les vols et les pertes suit les mouvements ou les changements de lieux de stockage.
- Les équipements ou les lots d'items sont pourvus d'une fiche technique comportant les éléments essentiels pour leur relevé (nom, marque, numéro de série ou de référence, quantité, représentation visuelle, date d'acquisition, date du dernier inventaire, etc.).
- Les employés possèdent les ressources nécessaires pour s'acquitter du suivi des mouvements des stocks et des inventaires (documentation technique, relevé du décompte, etc.). Une vérification régulière de l'inventaire est effectuée.

<sup>46</sup> Ce chapitre ne concerne pas les l'inventaire des collections.

- Le directeur général et les superviseurs de service ont clairement transmis aux employés temporaires les procédures de gestion de l'inventaire et ces derniers en saisissent l'importance (retranscription fidèle des codes, rangement adéquat des équipements, etc.).
- Les périodes de prise d'inventaire sont fixées à l'avance et effectuées au moins une fois l'an.
- Les données recueillies sont informatisées et conservées pendant une longue période pour s'y référer au besoin.

#### **Boîte à outils**

- 29. Aide-mémoire pour bien mener la gestion des inventaires
- 30. Modèles de fiches pour la gestion matérielle

### **10.3 Le maintien des actifs**

→ **Quelle est l'importance de maintenir adéquatement et de manière continue les terrains, les bâtiments et les équipements ?**

La responsabilité du maintien des actifs, qui incombe au directeur général, ne sert pas qu'à prévenir la détérioration des ressources matérielles. Sa portée est bien plus grande. En effet, un entretien adéquat des lieux et des équipements projette une image positive et professionnelle de l'institution. Ce sont d'abord les lieux physiques qui attirent les futurs employés, les visiteurs et les partenaires d'une organisation culturelle. Il est essentiel de veiller à la qualité des lieux et, surtout, au maintien d'un site et de biens sécuritaires et agréables pour l'équipe et pour la communauté.

Cette responsabilité est encore plus grande si l'institution est propriétaire d'un bâtiment qui a obtenu une reconnaissance patrimoniale. Le bâtiment doit alors être entretenu en respectant les normes propres à son statut. Cela implique l'obtention d'une autorisation préalable à l'exécution des travaux. Il faut donc s'informer des programmes de subventions provinciales et fédérales visant à aider les dirigeants à réaliser la mise aux normes des bâtiments classés.

Noter aussi que l'entretien du bâtiment inclut celui des équipements de contrôle des normes atmosphériques qu'exigent la présentation et la conservation des collections.

## → Comment assurer un suivi adéquat ?

Une bonne planification du programme d'entretien et de maintien des actifs permet d'améliorer la durée de vie des biens concernés.<sup>47</sup> Il est donc important de bien connaître l'état des ressources matérielles et des bâtiments, d'identifier les besoins actuels et futurs, puis de planifier un plan de rénovation ou de remplacement des actifs nécessaires à la mission de l'institution.

Un programme d'entretien et de maintien permet de planifier un cycle d'intervention pour les trois ou cinq prochaines années, qui intègre aussi bien les projets majeurs de rénovation que les tâches routinières. Ainsi, avec une liste bien définie d'actions à réaliser, il est plus facile de coordonner les ressources humaines et financières nécessaires et d'en prévoir les coûts.

Tout d'abord, il faut déterminer un ordre de priorité. Voici une liste possible<sup>48</sup>:

1. les défauts pouvant affecter la santé et la sécurité du personnel et des visiteurs ;
2. les travaux qui exigent d'obtenir des avis légaux ou divers permis spéciaux ;
3. les travaux pour protéger les bâtiments des intempéries ou pour prévenir de sérieuses détériorations de la structure, des systèmes mécaniques ou électriques ;
4. les travaux pour maintenir ou améliorer l'efficacité opérationnelle ou les conditions de travail du personnel ;
5. les travaux d'embellissement ou d'ordre esthétique.

### **Principe de saine gestion**

Certaines institutions de petite taille manquent parfois de personnel et de moyens financiers leur permettant d'engager un technicien à l'entretien. Le directeur général et son équipe ne peuvent être toujours responsables de ces tâches, car cela ne fait pas nécessairement partie de leur expertise et ils ont déjà beaucoup à faire. On recommande donc de faire appel aux services de sous-traitants pour l'entretien paysager, le déneigement ou autres.

Plusieurs institutions ont choisi de solliciter des partenariats avec leur municipalité ou des entreprises privées. C'est une solution intéressante, car une contribution en services s'avère souvent plus facile à obtenir qu'un financement pour le fonctionnement général.

<sup>47</sup> *Plan de maintenance. Guide pratique pour les institutions muséales*, Service de soutien aux institutions muséales

<sup>48</sup> Ron Essex, dans Timothy Ambrose et Runyard Sue (dir.), *Forward Planning: A handbook of business, corporate and development planning for museums and galleries*, ch. 11, p. 72 [traduction libre].

## → Comment instaurer des mesures préventives ?

Le risque de dommages et de pertes matérielles est bien réel chez les institutions muséales de petite taille. Le directeur général doit donc veiller à la protection des biens, mais surtout à la sécurité des employés et du public. La meilleure façon de se prémunir est de souscrire à une assurance en dommages adéquate et suffisante et d'agir promptement lorsque survient un sinistre ou un événement causant une perte matérielle. Concrètement, il est recommandé de :

- identifier les dangers, leur probabilité et leur degré d'impact, et ce, chaque année ;
- mettre en place des dispositifs de sécurité dans les zones à risque (alarme d'incendie, systèmes antivol, gicleurs, et autres) ;
- adopter des règles élémentaires de prévention et les communiquer aux membres de l'équipe et aux sous-traitants (fermer à clé, changer les piles des détecteurs de fumée, vérifier les accès, et autres) ;
- intégrer des formations régulières sur les procédures de sécurité et d'urgence (mise en situation, cours de premiers soins, et autres) ;
- remplir et conserver des fiches de constat sur les incidents survenus ;
- rédiger un plan d'urgence et le distribuer aux employés.

Le plan d'urgence devrait comprendre une section spéciale pour les collections. Le Centre de conservation du Québec peut apporter une aide précieuse sur ce point. On peut aussi conclure une entente de service avec une autre institution pour lui confier les objets de sa collection, temporairement, en cas de sinistre.

### **Boîte à outils**

31. Modèle de plan d'urgence

<b>Liste de contrôle – La gestion des ressources matérielles</b>	✓
Les priorités budgétaires sont expliquées aux employés et elles servent de lignes directrices pour la prise de décision.	
Les employés connaissent les limites de leur pouvoir d'achat.	
Des règles administratives ont été mises en place et communiquées aux employés au sujet des acquisitions et des budgets de la petite caisse.	
L'approbation écrite du directeur général est requise pour tous les achats, les commandes et les ententes de service. Au-delà d'un montant précisé, le conseil d'administration doit lui aussi donner son approbation.	
Le directeur général effectue un suivi sur tous les achats (ou en confie une partie à un employé).	
La gestion des inventaires est bien organisée et permet d'assurer un suivi aisé du renouvellement des stocks.	
Le directeur général vérifie la concordance entre l'inventaire physique et les données comptabilisées.	
Les employés et le personnel temporaire ont été sensibilisés à l'importance des prises d'inventaire (bien entrer les codes, assurer un roulement adéquat, identifier les lots selon une méthode précise, etc.)	
Des fiches ont été créées pour uniformiser les processus et elles sont conservées pour y faire référence ultérieurement.	
Le directeur général évalue la pertinence d'effectuer les tâches d'entretien des terrains et des bâtiments. Il recherche des partenariats et des fonds pour faire appel à des sous-traitants et ainsi affecter les employés à des tâches adaptées à leur expertise.	
Les tâches de maintenance sont revues par ordre de priorité.	
Les employés connaissent les règles de sécurité et les processus à appliquer en cas d'urgence.	
Un plan d'urgence mis à jour est accessible à tous et est communiqué aux intervenants concernés.	

## Chapitre 11 - LES RELATIONS PUBLIQUES

*Les relations publiques concernent avant tout votre réputation – le résultat de ce que vous faites, de ce que vous dites et de ce que les autres disent de vous. Les relations publiques cherchent à prendre soin de cette réputation, avec l'objectif de mieux comprendre, de mieux soutenir et de mieux influencer les opinions et les comportements.*

Chartered Institute of Public Relations, *What is PR?* [traduction libre].

### Les thèmes abordés – Les relations publiques

#### 11.1 L'interaction avec la communauté

- Quelle est l'importance d'entretenir de bonnes relations publiques ?
- Comment assurer la présence de l'institution dans la communauté ?
- Comment bien entretenir les relations politiques nécessaires ?
- Pourquoi est-il important de participer à des consultations publiques ?

#### 11.2 La visibilité

- Quelle est l'importance de la visibilité pour l'institution ?
- Comment accroître la visibilité de l'institution ?
- Comment créer et entretenir des relations avec les médias ?

Liste de contrôle

Boîte à outils

32. Principes de base des relations publiques
33. Conseils pour améliorer la visibilité du site sur le Web
34. Aide-mémoire pour entretenir de bonnes relations avec les médias

## 11.1 L'interaction avec la communauté

### → Quelle est l'importance d'entretenir de bonnes relations publiques ?

Le directeur général doit œuvrer à la reconnaissance de l'institution auprès des divers groupes qui forment la communauté : le milieu culturel, social, économique, politique et la population en général.

Chaque institution choisit l'angle selon lequel elle sera représentée auprès de la communauté. Cet angle sera plus facile à déterminer si, en premier lieu, l'institution définit le rôle qu'elle veut jouer au sein de sa communauté. Quelques questions peuvent servir de point de départ :

- Quels sont les groupes d'intérêts les plus importants pour l'institution ?
- De quelles manières peut-on les rejoindre ?
- Combien de temps faut-il accorder aux activités de relations publiques ?
- Peut-on mesurer les retombées liées à ces activités ?

C'est en clarifiant d'abord les motifs sous-jacents aux activités de représentation que les petites institutions muséales pourront mieux définir le type de relations publiques et promotionnelles qui répondent à leurs attentes.

On observe généralement deux démarches pour le développement de relations avec la communauté : aller à la rencontre de la communauté (visibilité, marketing, promotion, médias) et être un pôle d'attraction pour cette communauté. Bien que ces deux façons de faire soient complémentaires et dépendantes l'une de l'autre, la seconde approche est d'un grand intérêt pour se démarquer et acquérir une plus grande visibilité. C'est elle qui permet de renforcer le positionnement de l'institution. Elle offre en outre la possibilité d'approfondir directement la relation avec chaque groupe d'intérêts ou avec les individus. L'institution joue alors un rôle concret auprès de ses pairs, d'autres organismes et du public.

#### **Principe de saine gestion**

Généralement, une expérience muséale réussie encourage le visiteur à revivre l'expérience dans la même institution et, souvent, à répéter l'expérience ailleurs. Par conséquent, le directeur général et son équipe doivent développer un esprit de collaboration en tissant des liens avec les autres institutions. Ils doivent les valoriser et ainsi participer à l'essor du milieu muséal dans son ensemble.

#### **Boîte à outils**

32. Principes de base des relations publiques

## → **Comment assurer la présence de l'institution dans la communauté ?**

Afin de construire et de maintenir une présence soutenue, le directeur général agit, dans ce cas aussi, comme l'entraîneur de son équipe de manière à sensibiliser chacun des membres à l'importance du rôle de représentation dans la communauté. Il s'agit donc d'adopter des moyens concrets et de nommer les personnes les plus compétentes pour accomplir ces tâches. Pour que l'institution devienne le point de repère culturel souhaité, deux qualités sont incontournables : être disponible et être constant. Voici trois rôles que peuvent jouer les institutions pour que les activités de représentation aient du succès.

- **Être une référence**

La reconnaissance de l'institution amène les individus, les pairs ou d'autres organismes à la consulter régulièrement pour, par exemple, présenter des dossiers sur des sujets d'actualité, s'informer de son point de vue ou publier ses recommandations. L'important, c'est que l'institution se prononce sur les sujets qui la concernent et sur lesquels elle a développé une expertise.

- **Être une ressource**

Le dynamisme de l'institution amène les individus, les pairs ou d'autres organismes à se renseigner auprès d'elle sur divers sujets, que ce soit l'évaluation d'objets de collections, les méthodes de conservation, les processus de gestion ou les règles pour l'embauche de contractuels. En pareil cas, l'institution devrait faire preuve d'ouverture et expliquer ses manières de faire.

- **Être un membre actif**

La participation de l'institution aux activités dans la communauté incite des groupes d'intérêts, des organisations culturelles ou des entreprises d'autres secteurs à inviter des représentants de l'institution à des rencontres, à collaborer à des projets et à faire partie de différents réseaux. Par exemple, l'institution peut être invitée à siéger à des conseils d'administration, à être membre de jurys ou à aider des organismes de bienfaisance dans certaines de leurs activités. Ce type de réseautage qui vise à tisser des liens avec la communauté doit se faire en toute transparence et objectivité, avec le souci constant de ne pas en tirer de privilèges particuliers.

## → **Comment bien entretenir les relations politiques nécessaires ?**

Les relations politiques exigent une attention particulière et relèvent davantage du directeur général et du président du conseil d'administration. Puisque les élus ont accès à un vaste réseau d'influence, de contacts et de ressources, il est primordial de les sensibiliser à la présence de l'institution en entretenant des liens avec eux en vue d'accroître son rayonnement.

Tout d'abord, il faut connaître les élus à tous les niveaux et se faire connaître d'eux. Il s'agit donc de rencontrer les politiciens municipaux et régionaux du secteur où est située l'institution ainsi que ceux des secteurs avoisinants. Les représentants, élus et fonctionnaires des ministères et des organismes subventionnaires, du côté provincial et fédéral, constituent aussi des groupes à informer des activités et à inviter aux événements. Plus le réseau de contacts publics de l'institution est vaste, plus le directeur général augmente ses chances d'obtenir du soutien.

Voici quelques conseils pour mener à bien ces rencontres politiques.

- **Faire appel au président du conseil d'administration**

Les politiciens sont très ouverts aux intervenants qui s'impliquent bénévolement auprès d'un organisme à but non lucratif. Il est à l'avantage du directeur général de se faire accompagner par le président ou par un membre du conseil d'administration lorsqu'il organise des rencontres avec les élus et de reconnaître la contribution du bénévole lors de ces rencontres.

- **Doser les demandes de rencontre**

Comme les élus sont souvent en demande, on conseille de choisir un moment marquant ou une occasion spéciale pour les rencontrer. Des appels ou rencontres trop fréquents ne sont pas nécessairement gages d'un plus grand appui. Il y a lieu de bien doser la fréquence des demandes de rencontre, qui varient selon les élus : considérer, d'une part, l'agenda du politicien et, d'autre part, le plan de visibilité que l'institution s'est donné.

- **Baser la relation sur la réciprocité**

Bien que les besoins de l'institution amènent le directeur général à réclamer l'appui des élus, ces relations ne doivent pas être basées uniquement et constamment sur des demandes. Inviter les élus à ses événements ou leur offrir une visite privée sont quelques exemples qui leur permettent de se sentir engagés auprès de l'institution et de reconnaître leurs contributions.

- **Participer à des événements**

Les multiples invitations reçues, par exemple, pour une activité de la chambre de commerce, un lancement d'activités d'une organisation voisine ou une assemblée municipale doivent être sélectionnées avec soin. Il s'agit d'assurer une présence aux événements pouvant avoir un impact sur la visibilité et la reconnaissance de l'institution par la communauté. De plus, il est souhaitable de déterminer, en fonction du contexte, qui sera le meilleur représentant de l'institution à chacun des événements sélectionnés.

## → Pourquoi est-il important de participer à des consultations publiques ?

La présence active des représentants de l'institution dans les débats portant sur les enjeux actuels consolide la responsabilité sociale de celle-ci auprès de la communauté. Cette participation peut prendre plusieurs formes, comme la rédaction d'un mémoire, la présentation d'une étude, une prise de position ou une coalition avec d'autres organismes ou groupes d'intérêt. En plus d'apporter une visibilité à l'institution et de saisir une nouvelle opportunité de réseautage, les consultations publiques offrent une occasion exceptionnelle de se faire entendre par la population et par les instances politiques.

Quand l'occasion se présente, le directeur général doit donc être disponible pour partager son expérience et exprimer une opinion éclairée sur les sujets qui touchent directement ou indirectement l'institution. Il a tout intérêt à prendre part aux discussions qui concernent son secteur d'activités ou des secteurs connexes (comme le tourisme ou le développement régional), mais sans outrepasser les champs de compétences liés à sa fonction de représentant de l'institution.

Si les représentants de l'institution ne sont pas invités à participer aux débats publics de leur communauté, il y a lieu de s'interroger :

- L'institution est-elle devenue la référence souhaitée ?
- Quels éléments nuisent au rayonnement au sein de sa communauté ?

## 11.2 La visibilité

### → Quelle est l'importance de la visibilité pour l'institution ?

Les petites institutions muséales doivent être visibles de sorte à être connues, reconnues et mieux soutenues. Plus on parlera en bien de l'institution, plus le public aura envie de la découvrir et de lui être fidèle. Pour y arriver, le directeur général et son équipe ont deux tâches à réaliser avec grand soin : développer une signature distinctive et choisir les moyens et les outils promotionnels directs et indirects. Même si le but premier de la promotion est d'informer le public de ses activités et de ses services, elle gagne aussi à appuyer le rôle essentiel de l'institution dans son environnement et la reconnaissance de sa qualité.

### → Comment accroître la visibilité de l'institution ?

Outre les traditionnels dépliants publicitaires et les encarts de journaux, d'autres moyens réussissent à renforcer la visibilité d'une institution et à susciter des partenariats. Voici une série de moyens qui ont fait leurs preuves.

- **Faire preuve d'initiative**

Certaines activités sont propices au bouche à oreille et ravivent l'intérêt des membres de la communauté, entre autres : présenter une partie de la collection en dehors du cadre de l'institution ou dans des lieux de rencontre inusités ; offrir des activités pour mieux comprendre et apprécier la thématique de l'exposition en cours (rencontres avec les intervenants ou conférences) ; investir du temps dans l'éducation et dans des projets avec le jeune public par des concours et des ateliers.

- **Organiser des événements avec le concours de partenaires et de personnalités publiques**

Ces événements permettent d'attirer des personnes et des cadres d'entreprises de notoriété publique qui gravitent autour de l'institution. S'ils acceptent de parrainer les événements de l'institution, sa visibilité va s'accroître rapidement grâce à leur réseau déjà établi : leur implication va devenir encore plus connue ou ils vont inviter d'autres dirigeants ou personnalités publiques à participer. Il est souhaitable de déterminer à l'avance quelle activité peut intéresser une personnalité publique et de connaître ses disponibilités. On limite ainsi la probabilité de choisir une personnalité déjà très sollicitée au même moment.

- **Présenter des dossiers pour recevoir des prix**

La visibilité obtenue par l'obtention de prix est non négligeable, même si la préparation d'un dossier exige un temps considérable. Que le concours soit organisé par la communauté muséale, culturelle, touristique ou par le milieu des affaires, le seul fait de figurer sur la liste des nominations et le contact avec les autres organismes lors de l'événement justifient dans bien des cas le travail supplémentaire à accomplir. En plus d'apporter une visibilité auprès de ces organismes et des médias, elle procure une crédibilité à l'institution.

- **Mettre en valeur la personnalité des dirigeants**

Faire connaître l'institution, c'est aussi faire connaître la personnalité de ses dirigeants, ceux qui lui donnent une nouvelle couleur. Par exemple, le directeur général ou le président du conseil peuvent siéger à des comités, des concours ou accorder des entrevues et ainsi apporter une visibilité indirecte à l'institution. La stratégie est intéressante quand ces dirigeants demeurent en poste un certain temps ou quand ils possèdent de fortes habiletés en communication.

- **Être actif sur le réseau Web**

De nos jours, le Web représente la première source d'informations pour bien des gens. Les petites institutions muséales n'échappent pas à la révolution Internet et leur site Web a une portée beaucoup plus grande que tous les autres outils promotionnels. Comme le site Web est parfois le premier point de contact pour les visiteurs, il est primordial qu'il soit d'une grande qualité, autant par son contenu, son visuel et sa convivialité.

En complément au site Web, ou à la place de celui-ci si l'institution n'a pas les moyens de bâtir et de gérer la mise à jour de son propre site, il est possible de profiter des sites gratuits de réseautage (Facebook, Twitter, etc.) pour être présent sur la toile. De plus, certains outils gratuits (Google ou autre moteur de recherche) offrent des services en ligne pour évaluer et faire un suivi de sa présence sur le Web. À ce sujet, il faut être très attentif à l'indexation du site de l'institution pour être bien positionné dans les moteurs de recherche.

### **Boîte à outils**

#### **33. Conseils pour améliorer la visibilité du site sur le Web**

#### **→ Comment créer et entretenir des relations avec les médias ?**

Les entrevues obtenues auprès des médias écrits, de la radio ou de la télévision représentent un véhicule promotionnel de choix. Ils atteignent rapidement une large part de la population et à un coût moindre, si l'on compare le coût d'une publicité. C'est probablement pourquoi ils sont autant sollicités par les organisations culturelles. Mais comment se démarquer ? Voici quelques recommandations :

- Connaître les médias et les journalistes affectés à la couverture des événements de l'institution. Il est souhaitable de bâtir une liste de presse et de la tenir à jour.
- Solliciter l'intérêt des journalistes, soit en suggérant une rencontre à leurs bureaux, afin de se présenter personnellement, ou en participant à des événements où on les rencontrera d'une manière informelle.
- Offrir une grande disponibilité afin de les aider à respecter les délais serrés auxquels ils sont contraints. Il est souhaitable de communiquer un numéro de téléphone où on peut établir un contact, peu importe le moment de la journée, et de rappeler rapidement.
- Accompagner l'information d'une ou deux photos, de qualité et de définition suffisantes, publiables en noir et blanc, le cas échéant, et libres de droits pour la presse. (À noter : qui a pris la photo et l'auteur a-t-il autorisé cette utilisation ?)

Comme le mandat des journalistes est de diffuser des nouvelles, le directeur général ou le chargé des communications prend contact avec eux lorsqu'il a une nouvelle à communiquer, et non un « produit » à vendre. C'est dans cet esprit que doivent s'envoyer les invitations, les communiqués de presse, les propositions d'entrevues et autres<sup>49</sup>. On suggère de bien cibler les nouvelles à transmettre aux médias, car l'excès d'information ou de communiqués peut conduire à une perte d'intérêt des journalistes quant aux nouvelles émanant de l'organisation.

#### **Boîte à outils**

34. Aide-mémoire pour entretenir de bonnes relations avec les médias

---

<sup>49</sup> Nathalie Courville, *Les relations de presse dans le secteur culturel*.

---

**Liste de contrôle – Les relations publiques**

Le directeur général considère les relations publiques comme un élément majeur de sa gestion et s'emploie à promouvoir l'institution en dehors du cadre de ses fonctions quotidiennes.	
La direction générale et le conseil d'administration s'accordent sur l'image qu'ils souhaitent projeter de l'institution.	
Le rôle que l'institution occupe auprès des communautés est évident pour tous les membres de l'équipe.	
Le directeur général est reconnu dans son milieu pour son ouverture, son attachement à l'institution et son esprit de collaboration avec les autres organismes.	
Le directeur général fait acte de présence ou participe activement aux événements qui pourraient avoir une répercussion positive pour l'institution.	
Le directeur général et le président du conseil rencontrent régulièrement les élus.	
Le directeur général et le président du conseil entretiennent des relations respectueuses avec les élus et basées sur des bénéfices mutuels.	
Des organismes font appel au directeur général, aux membres du conseil ou aux employés pour leur expertise.	
Le directeur général utilise des moyens novateurs pour renforcer la visibilité et le rayonnement de l'institution.	
La présence de l'institution est remarquée par le milieu muséal, par la population de la région et par des secteurs connexes comme le secteur récréo-touristique.	
Certaines stratégies de visibilité s'appuient sur les nouvelles technologies.	
Le site Web est considéré comme un atout pour l'institution afin de conquérir de futurs visiteurs et sa mise à jour est effectuée sur une base régulière.	
Le directeur général entretient des relations courtoises avec les médias et respecte leurs contraintes.	

## PARTIE IV – L'ÉVALUATION

---

### Chapitre 12 - LE CONTRÔLE BUDGÉTAIRE ET LA REDDITION DE COMPTES

*La reddition de comptes doit être systématique et complète si l'on souhaite qu'elle serve bien les gestionnaires et administrateurs des petites institutions muséales.*

Greg Baeker, *Performance measures for Canadian museums and other cultural organizations – A review of basics concepts and issues* [traduction libre].

#### Les thèmes abordés – Le contrôle budgétaire et la reddition de comptes

##### 12.1 Le contrôle budgétaire

- Quelle est l'importance du contrôle budgétaire ?
- Comment gérer les écarts déficitaires ?
- Quelles sont les principales méthodes pour valider ses objectifs financiers ?

##### 12.2 La reddition de comptes

- Quelle est l'importance de la reddition de comptes ?
- Comment procéder de manière systématique ?
- Quels sont les grands principes de la publication de l'information ?

Liste de contrôle

Boîte à outils

35. Le calcul des ratios

## 12.1 Le contrôle budgétaire

### → Quelle est l'importance du contrôle budgétaire ?

Le contrôle budgétaire vient « boucler la boucle » du cycle d'opérations de l'institution. Bien que, pour être optimal, le suivi budgétaire doit être effectué tout au long de l'année, c'est en fin d'exercice qu'il est possible de mesurer les résultats réels annuels par rapport aux données estimées.

Le contrôle budgétaire annuel est nécessaire, mais insuffisant. Si le directeur général le planifie au premier jour de l'exercice et qu'il ne le contrôle qu'au dernier jour, il y a de fortes chances que la mission n'ait pas été atteinte avec efficacité. Par contre, s'il ajuste les prévisions en cours d'année et qu'une baisse de revenus est suivie d'une baisse des dépenses compressibles, il est probable que le contrôle budgétaire ne révélera pas un déficit incontrôlé.

Le directeur général et les membres du conseil ne devraient pas être étonnés des résultats divulgués lors du dernier contrôle budgétaire (soit celui qui a lieu à la fin de l'exercice financier), s'ils ont été renseignés à intervalles réguliers sur les résultats. Les bailleurs de fonds, commanditaires et donateurs voudront probablement recevoir le rapport comparatif entre les chiffres réels et budgétisés pour être en mesure de juger de l'utilisation des ressources financières fournies à l'institution.

### → Comment gérer les écarts déficitaires ?

Un contrôle budgétaire régulier peut aider à prévenir une période déficitaire et permettre aux dirigeants de corriger le tir plus vite. Dès que l'on constate un écart déficitaire au budget, il importe de cerner l'ampleur et les causes de cet écart.

Un déficit peut être causé par un décalage entre les entrées et les sorties de fonds. Dans ce cas, il s'agit simplement de faire un suivi rigoureux sur la probabilité de recevoir les fonds (par ex. : déterminer avec un organisme subventionnaire le moment de l'émission du chèque de la subvention) et d'aviser les membres du conseil que cet écart n'est que temporaire.

Certaines situations, plus problématiques, exigeront un suivi budgétaire minutieux. Par exemple, lors de la présentation d'une exposition temporaire importante ou de la réalisation d'un projet spécial, il peut arriver que les revenus réels s'avèrent inférieurs à ceux budgétisés, soit parce que des partenaires se sont désistés ou que l'institution n'a pas atteint ses objectifs de fréquentation ou de revenus autonomes. Cela peut entraîner un écart déficitaire pour ce projet et il importe de modifier les dépenses compressibles qui y sont liées et de réévaluer au plus vite les prévisions.

Il arrive aussi qu'un déficit d'exercice soit inévitable malgré un suivi budgétaire rigoureux. Dans ce cas, des solutions de redressement doivent être prévues, dont l'ampleur dépendra des surplus antérieurs accumulés. Pour bien s'assurer de contrôler la situation, un budget de caisse mensuel doit être élaboré et mis à jour. C'est ainsi que les dirigeants seront en mesure d'évaluer si le recours à une marge de crédit ou à un emprunt bancaire est nécessaire pour survivre. Néanmoins, les solutions doivent d'abord passer par une gestion serrée des comptes à recevoir et des comptes à payer. Il faut insister auprès des clients (à qui on a fait crédit) pour qu'ils remboursent dans un délai inférieur à 30 jours et utiliser ces sommes pour régler les comptes à payer, évitant ainsi une pression sur les liquidités. Advenant quand même un manque de liquidités, les dirigeants devront possiblement demander à la banque une avance de fonds. Cette solution doit être envisagée à titre temporaire puisque les frais d'intérêts ne font qu'accroître les coûts de fonctionnement de l'institution.

→ **Quelles sont les principales méthodes pour valider ses objectifs financiers ?**

Afin de maximiser l'utilisation du budget, les dirigeants peuvent recourir à l'analyse par ratios, qui fournit des indicateurs pour mesurer la performance financière. De plus, la rétroaction et l'analyse des causes des principaux écarts entre les données réelles et budgétisées permet de valider les objectifs financiers pour la prochaine année.

▪ **L'analyse par ratios**

D'abord, rappelons que l'analyse par ratios est la méthode la plus courante pour déterminer le rendement financier entre les résultats estimés et réels, car ces indicateurs permettent d'éliminer l'effet de taille en calculant une proportion.

L'analyse par ratios dans le secteur culturel ne peut se comparer à ce qui se fait dans l'industrie, comme dans le cas des entreprises qui présentent publiquement leurs résultats financiers. Ce qui importe le plus dans le cas d'une petite institution muséale, c'est qu'elle détermine les ratios importants qui sont liés à l'atteinte de la mission. Le choix de ratios peut varier d'une année à l'autre selon les objectifs à atteindre.

En voici un exemple concret.

Si, pour les dirigeants d'une institution, l'accroissement des revenus autonomes figurait parmi les objectifs de l'année terminée, le ratio suivant permettrait de déterminer le pourcentage atteint :

– revenus autonomes / revenus totaux

$75\,000 \$ / 145\,000 \$ = 0,517$  (multiplié par 100 pour obtenir le pourcentage)

Les revenus autonomes représentent 51,7 % des revenus totaux.

Pour bénéficier de l'analyse par ratios, les dirigeants doivent :

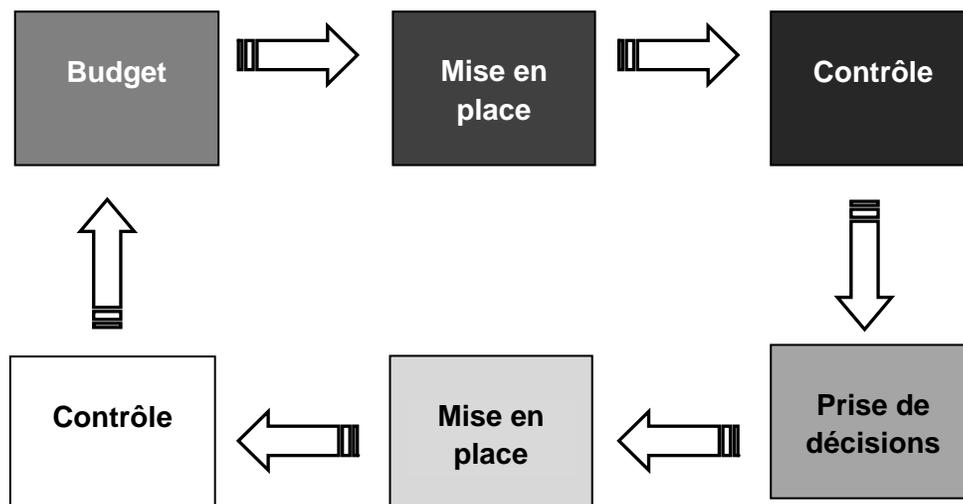
- comparer ce résultat au ratio de l'année d'avant et noter s'il y a amélioration ou détérioration ;
- comparer le ratio réel au ratio budgétisé de l'année actuelle afin de juger de la précision de la prévision par rapport aux données réelles ;
- déterminer à chaque exercice financier quels ratios méritent d'être calculés puisqu'ils sont directement liés à l'atteinte de la mission et qu'il est possible de poser des actions pour les améliorer.

L'analyse de ratios peut porter sur divers éléments, mais l'intérêt de pratiquer ce calcul est qu'il aide vraiment à la prise de décision des gestionnaires.

#### ▪ La rétroaction

Le deuxième point à considérer est la rétroaction que permet le contrôle budgétaire. En effet, le contrôle annuel entre les données réelles et budgétisées a lieu à la fin de l'exercice financier, qui coïncide avec le début du prochain exercice. Cela permet donc de voir si les prévisions budgétaires pour l'année à venir sont réalistes par rapport aux résultats qui se sont concrétisés.

Voici le schéma du processus complet du cycle budgétaire<sup>50</sup>.



<sup>50</sup> Janet Shapiro, *Boîte à outils sur la budgétisation (Première partie)*, p. 30.

Concrètement, une institution dont l'exercice se termine le 31 mars 2010 aurait procédé de la façon suivante :

- En mars 2009, le conseil d'administration a approuvé le budget pour 2009-2010.
- En janvier 2010, la direction générale a préparé une première ébauche du budget (données budgétisées provisoires) pour l'année à venir, soit 2010-2011.
- En mars 2010, les données réelles de 2009-2010 sont connues. Il est possible de les mettre à jour pour les 11 mois écoulés.
- En mars 2010, le directeur général ajuste les prévisions de 2010-2011, en tenant compte des données réelles de 2009-2010, puis il demande l'approbation par une résolution du conseil. Le budget est alors révisé et final.

### **Boîte à outils**

#### 35. Le calcul des ratios

## **12.2 La reddition de comptes**

### **→ Quelle est l'importance de la reddition de comptes ?**

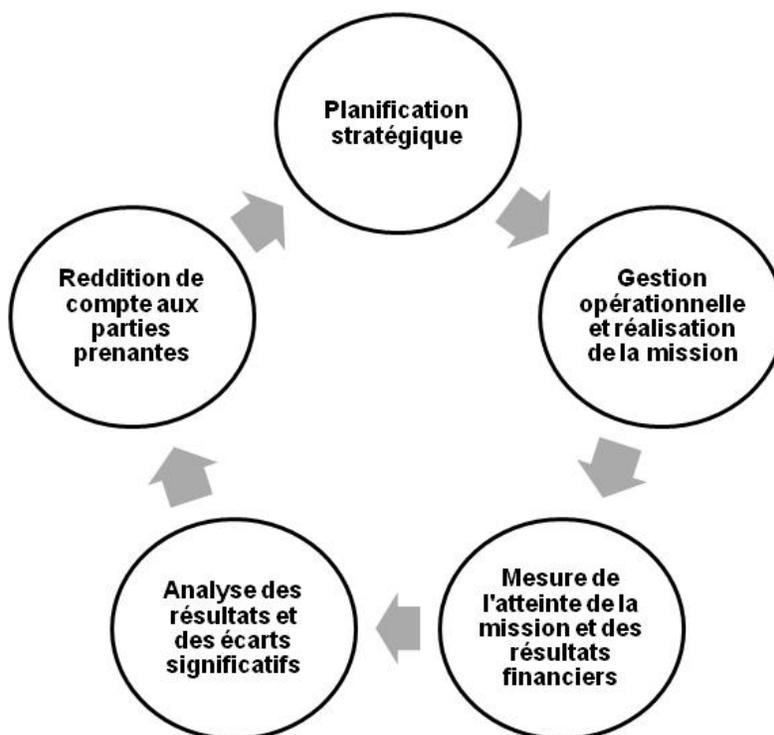
Toute organisation qui gère des biens matériels et financiers au nom d'un groupe ou d'une cause spécifique doit, au moins à la fin d'un cycle financier, rendre des comptes aux individus, groupes ou autres organismes qui ont contribué financièrement ou autrement à sa mission.

Dans le cas des institutions muséales, la reddition de comptes se fait obligatoirement auprès des gouvernements qui ont financé l'institution par des subventions.

Dans les faits, rendre des comptes ne se limite pas à présenter des états financiers aux divers organismes subventionnaires. Les organismes culturels peuvent améliorer leur image auprès des parties prenantes (visiteurs, donateurs, commanditaires, communauté) s'ils établissent une démarche de reddition de comptes axée sur l'ensemble de leurs activités. Rendre des comptes veut dire informer ses principaux partenaires (soit les parties prenantes) de l'atteinte ou non des objectifs figurant dans le plan stratégique.

→ **Comment procéder de manière systématique ?**

Tout d'abord, voici une représentation schématique du cycle d'opérations indiquant les cinq grandes étapes.



Ainsi, à l'étape de l'analyse des résultats, le travail ne se fera pas qu'en termes financiers. L'objectif d'une petite institution muséale étant d'abord la réalisation de son mandat, c'est en termes non financiers et à l'interne, que le directeur général devra témoigner de l'atteinte complète ou partielle des objectifs. Il mesurera d'abord l'efficacité. Ensuite, pour bien mesurer l'efficience (soit l'atteinte des objectifs aux moindres coûts), les résultats financiers seront analysés et présentés.

Le directeur général devrait d'abord communiquer les résultats, par ordre de priorité, aux personnes et groupes ci-après :

- **Les membres du conseil d'administration** : Il doit leur offrir l'ensemble de l'information puisqu'ils sont responsables de la saine utilisation des ressources. Un rapport d'activités, suivi de la présentation des données financières, permet de démontrer à la fois l'atteinte du mandat (efficacité) et le respect des paramètres financiers (efficience).
- **L'équipe de travail** : Les membres de l'équipe sont ceux qui travaillent le plus à la réalisation du mandat. Il leur revient donc d'être rapidement informés des résultats de l'année complétée.

- **Les parties prenantes (gouvernements, donateurs, commanditaires, bénévoles ou autres) :** Ils seront ainsi renseignés sur les résultats de l'institution. Le directeur général fournira à chaque partenaire les rapports qui font état de l'utilisation de ses dons ou subventions. De plus, on suggère d'inviter les partenaires à assister à l'assemblée annuelle, un moment privilégié pour mettre en valeur les activités réalisées et remercier les partenaires qui ont soutenu l'institution.

### **Principe de saine gestion**

Afin d'instaurer une pratique de reddition de comptes systématique, mais pas trop bureaucratique, le directeur général peut concevoir quelques indicateurs clés liés aux objectifs de l'institution.

Par exemple, le nombre de visiteurs, le nombre d'expositions en circulation, les ventes de produits dérivés, ou autres, sont des indicateurs non financiers qui peuvent être liés à la mission. Ensuite, il choisit quelques indicateurs financiers, par exemple, la croissance des subventions, les commandites ou la diminution de certains frais, et il bâtit un rapport qui en fera état.

Selon l'auditoire visé (le partenaire à qui on s'adresse), le directeur général varie l'information à l'appui de ces indicateurs en donnant plus ou moins de détails.

### → **Quels sont les grands principes de la publication de l'information ?**

Il arrive que le directeur général soit submergé en fin d'année financière puisque, à cette période, correspond le travail de fin d'exercice de l'année qui se termine ainsi que la planification et la révision des activités à programmer pour l'année à venir.

Afin de réduire l'éparpillement et la production d'une multitude de documents, voici quelques principes qui aident à organiser la reddition de comptes.

- **Se focaliser sur les aspects essentiels**

L'information doit porter sur les objectifs clés et sur ce qui importe aux parties prenantes visées.

- **Fournir de l'information passée, présente et future**

Puisque les personnes et organisations qui gravitent autour de l'institution sont appelées à changer, il importe de présenter les indicateurs et autres renseignements sur les résultats dans une perspective historique. Ainsi, une base comparative permet de juger avec plus de perspective le degré d'atteinte des objectifs. De plus, un court texte suggérant un ou des objectifs à venir liés au passé récent fera preuve d'une vision stratégique dynamique auprès des parties prenantes.

- **Justifier tout élément pertinent à l'appui des résultats énoncés**

Des circonstances incontrôlables ou imprévues peuvent entraîner des résultats mitigés. Par ailleurs, il est important de justifier clairement les principaux jugements et hypothèses sous-jacents aux données et de les documenter.

- **Expliquer clairement le contexte dans lequel l'institution évolue**

Les comparaisons entre les petites institutions muséales ne sont pas toujours possibles, vu que leurs caractéristiques diffèrent largement. Il importe donc d'exposer le contexte propre à l'institution.

- **Présenter d'abord les indicateurs non financiers liés à la mission, puis les indicateurs financiers**

Bien noter que, avant d'être efficient, il importe d'être efficace. C'est l'atteinte de la mission qui est au cœur de l'organisation : les enjeux et les résultats financiers viennent appuyer cette mission.

- **Valider les documents auprès des personnes clés de l'institution**

Il est souhaitable de valider les documents à l'interne. En outre, l'information présentée doit être transparente, crédible et agréable à l'œil : la forme importe autant que le contenu.

<b>Liste de contrôle – Le contrôle budgétaire et la reddition de comptes</b>	✓
La direction générale et le conseil d'administration comprennent bien leurs responsabilités dans la gestion des fonds de l'institution et le principe d'imputabilité.	
Le directeur général effectue des suivis réguliers des budgets et transmet par écrit les données à jour aux membres du conseil d'administration.	
La direction générale et le conseil sont en mesure de réviser à temps les dépenses budgétisées si les données modifiées prévoient des résultats déficitaires.	
L'institution prépare des états financiers à la fin de l'année conformes aux normes comptables.	
La direction générale et le conseil savent utiliser les états financiers pour confirmer certaines hypothèses, vérifier l'atteinte des cibles financières et procéder à une analyse de la situation financière de l'institution.	
Le cycle d'opération de l'institution comprend trois grandes étapes : planification, mise en œuvre et évaluation.	
Les besoins en capital et les grandes priorités des postes budgétaires sont revus chaque année.	
Le directeur général rédige un rapport annuel concis qui traite des différentes facettes de l'institution.	
Le directeur général prépare un rapport comparatif des données prévisionnelles et réelles et en explique les écarts.	
Les résultats sont communiqués aux membres du conseil, à l'équipe de travail et aux autres parties prenantes. Des périodes de discussion sont prévues à l'ordre du jour.	
Des indicateurs clés ont été établis pour vérifier l'atteinte des objectifs, par exemple : la portion du financement provenant des revenus autonomes, la réduction significative de l'endettement, etc.	
Des stratégies sont établies pour aider l'institution à atteindre ses cibles financières lors du prochain exercice financier.	

## Chapitre 13 - L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE LIÉE AU MANDAT CULTUREL, LA PERFORMANCE FINANCIÈRE ET LE RENDEMENT DU PERSONNEL

*Diriger l'organisation vers sa mission signifie qu'il faut adopter un ensemble de perspectives. Les évaluations deviennent alors continues et intégrées dans les cycles de planification et de gestion. Une grande attention est ainsi accordée à créer et à prendre soin des relations à l'intérieur de l'organisation comme de celles avec les parties prenantes externes.*

Greg Baeker, *Performance measures for Canadian museums and other cultural organizations – A review of basics concepts and issues* [traduction libre]

### Les thèmes abordés – L'évaluation de la performance liée au mandat culturel, la performance financière et le rendement du personnel

#### 13.1 Le processus d'évaluation

- Quelle est l'importance du processus d'évaluation ?
- Quels grands principes régissent une évaluation ?
- Comment mettre en œuvre une évaluation progressive et enrichissante pour tous ?

#### 13.2 La performance liée au mandat culturel

- Quelle est l'importance d'évaluer la performance liée au mandat culturel ?
- Comment procéder à cette évaluation ?

#### 13.3 La performance financière

- Quelle est l'importance d'évaluer la performance financière ?
- Quel est l'enjeu clé à vérifier lors de l'évaluation de la performance financière ?

#### 13.4 Le rendement du personnel

- Quelle est l'importance d'évaluer le rendement du personnel ?
- Quels facteurs peuvent influencer cette procédure ?

#### Liste de contrôle

#### Boîte à outils

36. Les étapes d'une évaluation
37. La grille du plan d'évaluation
38. Tableau d'évaluation de projet
39. Registre pour le suivi des activités
40. Questionnaire pour évaluer la performance financière
41. Méthode pour réaliser une évaluation de rendement avec un employé
42. Des grilles d'évaluation pour le rendement des employés

## 13.1 Le processus d'évaluation

### → Quelle est l'importance du processus d'évaluation ?

L'évaluation devrait être un réflexe en gestion. En effet, comment reconnaître que les objectifs sont atteints ? Comment tirer des conclusions de ses actions sans apprendre des résultats obtenus, sans les analyser, sans prendre un recul, sans confirmer ses impressions ?

Théoriquement, le processus d'évaluation cherche à vérifier si les actions accomplies permettent d'atteindre les buts de l'organisation et si celles-ci sont bien exécutées. Il sert aussi à déterminer la valeur ou l'importance des actions réalisées et à en prouver l'utilité.

Concrètement, les évaluations démontrent l'intérêt du directeur général à améliorer le rendement de l'institution et elles servent à communiquer aux différents intervenants le progrès réalisé ou les difficultés rencontrées.

Les bénéfices de l'évaluation, qui sont multiples, permettent notamment :

- d'aider et de soutenir les prises de décision ;
- d'instaurer et de renforcer la cohésion dans le groupe de travail ;
- de recueillir des informations clé sur la gestion de l'institution ;
- de fournir des informations supplémentaires aux bailleurs de fonds et autres partenaires ;
- de démontrer l'impact réel de l'institution et son travail auprès de son public et de sa communauté<sup>51</sup>.

### → Quels grands principes régissent une évaluation ?

Pour que la procédure d'évaluation soit vraiment au service de l'institution, il faut qu'elle lui soit utile. L'utilité d'une évaluation dépend des circonstances qui ont conduit à sa mise en œuvre et aux conditions dans lesquelles elle a été effectuée. En outre, l'évaluation doit se réaliser à intervalles réguliers et ne viser qu'un seul but : l'amélioration des pratiques. Les méthodes employées doivent convenir au type d'institution et cibler les fonctions plutôt que les personnes qui les occupent.

Voici quelques lignes directrices à garder en tête avant d'amorcer une évaluation :

- orienter le processus par rapport à la mission, aux objectifs et au plan stratégique de l'institution ;

---

<sup>51</sup> Timothy Ambrose et Crispin Paine, *Museum basics*, p. 241-242 [traduction libre].

- prendre conscience des coûts à engager, en termes financiers, mais aussi en énergie et en temps par l'équipe en place ;
- classer par ordre de priorité les différents éléments à évaluer ;
- déterminer les informations à colliger, la manière de le faire et le temps nécessaire ;
- clarifier et communiquer le but de l'évaluation afin de bien diriger les efforts des employés impliqués et éviter de recueillir des données non productives.

→ **Comment mettre en œuvre une évaluation progressive et enrichissante pour tous ?**

L'évaluation est un outil indispensable, mais, pour qu'elle soit utile et pertinente, il faut bien en comprendre les principes<sup>52</sup>. Voici quelques clés pour y parvenir.

- **On n'évalue bien que ce que l'on a défini, ce que l'on ose regarder et ce que l'on veut approfondir**

Comme les évaluations sont effectuées à l'interne, elles entrent automatiquement en relation avec les acteurs de l'institution et leurs réalisations. C'est le plus grand piège de l'évaluation, car les personnes concernées peuvent biaiser les résultats inconsciemment. L'évaluation exige, pour ceux qui s'y soumettent, une bonne dose d'assurance personnelle.

- **Utiliser l'évaluation comme un catalyseur de discussions**

Il ne s'agit pas uniquement de bien déterminer les objectifs et les outils d'évaluation, il faut aussi prévoir la façon dont ils seront présentés, utilisés et perçus par l'ensemble de l'équipe. La principale valeur ajoutée des évaluations réside dans sa capacité à amorcer le dialogue ainsi qu'à amener le partage des idées, les débats sur la planification et la mise en œuvre de la stratégie. À terme, l'évaluation réussie améliore la cohésion d'une équipe et la cohérence de ses actions.

- **Se concentrer davantage sur la gestion de l'évaluation que sur ses objectifs**

Une évaluation ne consiste pas uniquement en objectifs, autrement dit en réponses à obtenir ou en éléments à vérifier. Ce sont les démarches, les processus collectifs, les opportunités de discussion en équipe, créés par la réflexion, qui vont se traduire en une évaluation efficace. Il faut donc prendre le temps d'en discuter lors des réunions et non réaliser une tâche mécanique pour consigner des données prouvant la performance. Le processus peut donc être utile sur plusieurs plans pour l'institution.

---

<sup>52</sup> Hélène Löning, « Les enjeux cachés de la mesure de la performance ».

- **Redonner un sens à la performance**

La performance est bien plus qu'efficacité et efficience : elle n'est pas non plus un « exploit », mais plutôt un travail de construction et d'amélioration continue. Il serait erroné de s'arrêter à la performance / représentation, visible certes, mais qui n'est que la partie émergée de l'iceberg. La réelle valeur de l'évaluation se mesure plus loin dans le temps. Elle entraîne l'émergence d'idées créatives, un processus de remise en question stimulant et de nouveaux apprentissages, qui aboutiront ultérieurement à une meilleure évaluation.

- **Instaurer un processus applicable plus d'une fois**

Les évaluations éparses n'offrent qu'une photo instantanée d'une situation. Le processus d'évaluation s'exerce sur une base régulière, par exemple, à la fin de chaque projet, à chacun des trimestres ou annuellement lors de la remise des états financiers. De plus, les méthodes de collecte de ces informations doivent suivre des méthodes strictes pour maintenir un niveau de comparabilité satisfaisant entre les données. En respectant ces deux critères, la compilation de données tracera alors un portrait juste et comparable de l'évolution de l'institution.

## **13.2 La performance liée au mandat culturel**

### **→ Quelle est l'importance d'évaluer la performance liée au mandat culturel ?**

Dans le cas d'une organisation culturelle, la mesure de la performance ne tient pas uniquement compte de la rentabilité de ses activités. C'est d'abord en fonction du mandat qu'elle remplit et des activités qu'elle offre que l'institution muséale doit s'évaluer. Il importe donc d'établir des critères d'évaluation liés au mandat culturel et de mesurer l'appréciation des visiteurs et des clients qui ont vécu une expérience muséale.

L'institution muséale existe pour répondre aux attentes de ses visiteurs, de ses membres et de la communauté environnante. Même si la structure de financement des institutions s'appuie largement sur les fonds publics, ce n'est pas uniquement aux bailleurs de fonds que les organismes doivent rendre compte, mais également aux communautés qu'ils desservent. Ainsi, l'évaluation liée au mandat culturel permet à l'institution de valider sa raison d'être.

### **→ Comment procéder à cette évaluation ?**

Après une réflexion initiale sur les objectifs de l'évaluation, il est souhaitable de déterminer les indicateurs de performance liés au mandat. On peut se poser les questions suivantes :

- Quels éléments liés aux différentes activités accomplies démontrent notre succès ?

- Pouvons-nous consigner ces éléments d'une manière objective ?
- Avons-nous un processus systématique de collecte d'informations auprès de notre clientèle afin de connaître son degré de satisfaction ?

Le choix d'un indicateur s'avère pertinent quand on peut le relier à l'une des priorités de l'institution et aux efforts déployés pour les atteindre. Puisque les mandats et priorités de chaque petite institution muséale diffèrent, aucune généralisation des indicateurs de la performance liée au mandat ni aucune comparaison entre les institutions n'est valable. On doit privilégier plutôt une évaluation entre les résultats d'une année précédente et les résultats actuels d'une seule institution.

Cependant, les indicateurs doivent répondre à des critères précis pour servir les fins escomptées; ils doivent être<sup>53</sup>:

- liés aux objectifs stratégiques ;
- centrés sur de nombreux aspects – aucune mesure ne pouvant à elle seule rendre compte de tous les aspects de la performance liée au mandat ;
- crédibles ;
- objectifs ;
- impartiaux ;
- orientés vers l'avenir ;
- et souples, pour tenir compte de l'évolution des circonstances.

#### **Boîte à outils**

- 36. Les étapes d'une évaluation
- 37. La grille du plan d'évaluation
- 38. Tableau d'évaluation de projet
- 39. Registre pour le suivi des activités

### **13.3 La performance financière**

#### **→ Quelle est l'importance d'évaluer la performance financière ?**

Comme l'explique le chapitre précédent sur le contrôle budgétaire et la reddition de comptes, la performance financière mesure l'efficacité et permet de répondre à la question suivante :

<sup>53</sup> John Waterhouse et Ann Svendsen, *Le suivi et la gestion stratégiques de la performance : des mesures de la performance non financière pour améliorer le gouvernement d'entreprise*, p. 52.

- L'institution a-t-elle réalisé sa mission en contrôlant les ressources financières dont elle disposait ?

C'est donc en analysant les indicateurs financiers pertinents et en regardant l'ensemble des états financiers que la direction et les partenaires de l'institution pourront juger de la performance financière.

→ **Quel est l'enjeu clé à vérifier lors de l'évaluation de la performance financière ?**

Un aspect majeur de la performance financière demeure la gestion des liquidités ou la gestion de la trésorerie. Il arrive fréquemment qu'une institution doive déboursier des sommes importantes avant de recevoir les subventions ou d'autres sources de fonds. Il peut alors être nécessaire de recourir à une marge de crédit ou à un emprunt temporaire en attendant les fonds : toutefois, il demeure essentiel de confirmer le versement des subventions et autres sommes à recevoir avant d'engager des dépenses liées à un projet.

La direction de l'institution doit suivre avec rigueur les mouvements d'argent pour s'assurer qu'elle n'est pas constamment à court de liquidités. Le recours trop fréquent à la marge de crédit pour aider à honorer les paiements des fournisseurs ou les salaires est précurseur d'ennuis financiers. Une organisation peut avoir recours à la marge de crédit quelques semaines ou quelques mois par an, mais elle ne peut se trouver en découvert systématiquement, vu les coûts de financement très élevés (frais d'intérêts). Il importe alors d'évaluer les causes sous-jacentes de ce manque de liquidités.

En fait, lors de l'analyse de la performance financière, trois éléments clés méritent attention :

- **L'institution réalise-t-elle cette année un surplus ou un déficit ?**

La réponse à cette question figurera dans l'état des résultats qui présentent les données réelles émanant du budget d'exploitation. Un léger surplus peut apporter une marge de manœuvre pour l'année à venir, alors qu'un léger déficit peut se récupérer si l'on fait preuve de plus de prudence durant l'année à venir.

- **L'institution a-t-elle accumulé au fil des ans des déficits ou des surplus ?**

La réponse à cette question figurera dans l'état des actifs nets, soit dans le jeu d'états financiers reçu de l'expert-comptable ou encore au bilan, dans la section au bas de l'état, appelée les actifs nets. Si les actifs nets non affectés sont négatifs, cela signifie que l'institution a cumulé des déficits et qu'elle devrait exercer une vigilance accrue de sorte à réaliser dans le futur des surplus annuels permettant de réduire ce déficit cumulé.

- **L'institution dispose-t-elle de ressources monétaires supérieures aux sommes dues à ses prêteurs ?**

La réponse à cette question figurera dans le bilan au point intitulé total des actifs à court terme (soit l'argent qui est ou sera disponible d'ici 12 mois), que l'on compare à celui des passifs à court terme (soit l'argent à verser aux créanciers d'ici 12 mois). Quand l'institution possède moins d'actifs à court terme que de passifs à court terme, elle peut éprouver des difficultés de paiement si cette situation perdure pendant l'année.

Si les réponses à ces questions ne sont pas favorables, il y a lieu de poser des questions sur les processus qui mènent à l'analyse des données. Il faut s'interroger sur les causes des problèmes financiers et tenter d'y remédier.

#### **Boîte à outils**

40. Questionnaire pour évaluer la performance financière

### **13.4 Le rendement du personnel**

#### **→ Quelle est l'importance d'évaluer le rendement du personnel ?**

L'évaluation du rendement du personnel est un moment privilégié pour reconnaître le travail accompli. En effet, dans le flot d'activités journalier, chacun vaque à ses propres occupations et oriente ses efforts vers une action commune : répondre à la mission et aux objectifs institutionnels. Cependant, cette activité repose sur une accumulation d'actions quotidiennes et de petits objectifs qui soutiennent les objectifs généraux et permettent d'atteindre les résultats souhaités. L'évaluation permet donc de mettre en lumière les réalisations des membres de l'équipe, de suivre leur progrès et de constater le chemin à parcourir.

C'est pourquoi, à la base de toute évaluation, on devrait trouver trois phases :

- une rétrospective sur l'année ou le semestre écoulé ;
- une reconnaissance des points forts de l'évalué et des progrès à accomplir ;
- et une discussion sur les engagements à venir.

#### **→ Quels facteurs peuvent influencer cette démarche ?**

Même si la démarche paraît simple aux premiers abords, elle peut dans les faits devenir complexe. Pour que les évaluations se déroulent dans les meilleures conditions possibles, il est donc primordial de créer une atmosphère de travail qui puisse accueillir une telle pratique.

Il faut donc tenir compte des différents facteurs de résistance ou, à tout le moins, y être sensible; les trois principaux sont les suivants.

- **Une forme de jugement**

Une charge émotive est liée au processus d'évaluation, car il est souvent interprété comme une forme de jugement que l'employeur porte sur l'employé. Il s'agit souvent de la première résistance face à ce processus. Il faut donc s'attendre à ce que tous ne partagent pas le même enthousiasme et que certains se montrent rébarbatifs.

- **Un sujet sensible**

Les membres de l'équipe travaillent avec des contraintes bien réelles dans la finalité de leurs actions : les budgets serrés, l'incertitude face au financement et la lourdeur des tâches en sont quelques exemples. C'est pourquoi les évaluations peuvent devenir un sujet épineux, si les contraintes liées à la tâche et au contexte ne sont pas considérées. C'est pourquoi la démarche d'évaluation doit s'appuyer sur les éléments contrôlables par l'employé.

- **Une méfiance envers le procédé**

L'évaluation de rendement annuel ne devrait pas représenter l'unique moyen pour encourager le travail bien fait ou pour rectifier certains processus. Un cadre de travail dans lequel le directeur général donne une rétroaction continue sur les performances individuelles et d'équipe permet d'appivoiser le processus d'évaluation, qui est trop souvent perçu comme un moyen de critiquer négativement les actions d'un membre du personnel. Il importe d'accorder autant de temps à la préparation du processus, à la façon de mener la rencontre et à l'écoute de l'évalué.

#### **Boîte à outils**

- 41. Méthode pour réaliser une évaluation de rendement avec un employé
- 42. Des grilles d'évaluation pour le rendement des employés

**Liste de contrôle – L'évaluation de la performance artistique, financière et du rendement du personnel**

✓

Les évaluations sont un processus systématique, à mener au moins en fin d'année, pour examiner l'atteinte du mandat.	
Le directeur général détermine les aspects ou les éléments qui méritent d'être évalués, vérifiés et analysés.	
Le directeur général détermine les personnes à qui sont destinées les évaluations des aspects ou des éléments en question ainsi que les objectifs.	
À chaque processus d'évaluation, les objectifs à atteindre et les réponses à obtenir sont clairs et explicites.	
Les évaluations ont comme but général d'améliorer la pratique, et non de désigner des coupables.	
Les évaluations sont des moments propices pour stimuler les échanges à l'intérieur de l'institution.	
Le directeur général prend soin de bien doser le nombre d'évaluations.	
Une évaluation est entreprise si, et seulement si, l'institution dispose des ressources et du temps nécessaire.	
Le directeur général et les membres du conseil d'administration s'entendent sur les critères qui définissent une bonne gestion financière.	
Le directeur général appuie sa bonne gestion des ressources sur des faits vérifiables et chiffres à l'appui.	
Le directeur général est sensible à l'impact qu'une évaluation de rendement annuelle peut avoir sur un employé.	
Les évaluations de rendement annuel ne sont pas l'unique moyen pour les employés d'obtenir de la rétroaction sur leurs travaux.	
Le directeur général conserve les évaluations antérieures et y fait référence pour tracer l'historique d'une situation.	

# OUTILS

## Présentation

La « boîte à outils » propose 42 instruments qui facilitent l'application des pratiques suggérées dans ce guide pour le gestionnaire. Ils sont organisés en cinq catégories, à savoir :

- **Aide-mémoires** : ils aident à retenir les informations essentielles, les questions de base ou les principes fondamentaux du sujet traité.
- **Modèles** : de type « manuel », « fiche » ou « exemple », ils peuvent servir de référence ou être reproduits, selon les besoins.
- **Procédures** : elles présentent, de façon ordonnée et chronologique, les démarches à faire, les étapes à franchir, les moyens à prendre ou encore les méthodes à suivre dans l'exécution d'une tâche donnée. Il ne s'agit pas d'instructions rigides à suivre à la lettre, mais plutôt de fils conducteurs.
- **Questionnaires** : ils évaluent la performance financière ou humaine, ou encore ils identifient des besoins spécifiques.
- **Conseils** : cette série d'éléments clés vise à aider le gestionnaire à améliorer l'efficacité de ses actions.

Certains des outils présentés ont été élaborés par des organismes spécialisés, mais leur utilisation gratuite est autorisée. Étant donné leur qualité et leur pertinence, ils sont reproduits ici pour en faciliter l'accès aux gestionnaires. D'autres outils ont été élaborés à partir d'informations provenant de diverses sources. Noter que toutes les références figurent dans les notes de bas de page, sous les tableaux et dans la bibliographie.

## DÉCLARATION DE NON-RESPONSABILITÉ

Les informations contenues dans les outils sont strictement d'ordre général et ne constituent en aucun cas des conseils spécifiques concernant une situation déterminée. En cas de doute au sujet de la fiabilité de l'information fournie, consulter directement la source citée ou demander un conseil d'expert.

## 1. Rédaction de l'énoncé de mission

---

L'énoncé de mission se présente sous la forme d'un texte de 50 mots au plus. Il s'agit d'une synthèse des éléments clés de l'institution : sa raison d'être, son public cible, ses valeurs et ses aspirations. Bien que la mission soit durable, son actualisation est incontournable.

Ce processus de mise à jour obéit à certaines règles<sup>54</sup>:

- développer et revoir la mission en collaboration avec les membres du CA et le personnel ;
- définir à quels besoins l'institution souhaite répondre ;
- préciser les caractéristiques du public à satisfaire ;
- identifier les valeurs prédominantes pour l'institution ;
- choisir les moyens à utiliser pour répondre aux besoins définis, tout en privilégiant ceux qui aideront à contribuer d'une manière particulière au secteur muséal ;
- opter pour un énoncé durable de sorte qu'il ne restreigne pas les activités futures ;
- se concentrer sur le service que l'on souhaite rendre plutôt que simplement décrire ce que l'on fait ;
- se conformer aux guides de déontologie applicables, comme celui de la SMQ, de l'AMC et de l'ICOM.

### Deux exemples de missions

La **Maison du Granit** a pour mission de collecter et de diffuser l'histoire de l'industrie du granit et de ses artisans, les tailleurs de pierre<sup>55</sup>.

Le **Musée régional de la Côte-Nord** oriente son action en fonction de trois grands buts principaux : promouvoir, par une muséologie d'intervention à l'échelle régionale, la mise en valeur du patrimoine nord-côtier ; protéger, conserver, étudier et présenter le patrimoine nord-côtier, particulièrement celui lié à l'exploitation de la faune marine et terrestre et à l'extraction des richesses du sous-sol. Promouvoir l'art par la diffusion des œuvres des artistes locaux, tout en présentant des expositions variées en provenance de l'extérieur<sup>56</sup>.

---

<sup>54</sup> Line Coté et Denis Samson, Montréal, *Guide de planification stratégique des ressources humaines dans le secteur muséal*, chap. 1, p. 12.

<sup>55</sup> La Maison du Granit, « Description des activités ».

<sup>56</sup> Musée régional de la Côte-Nord, « Mission ».

## 2. Canevas type de règlements généraux

Ce tableau de référence explique de manière détaillée le contenu de chacun des éléments à inclure dans les règlements généraux.

Partie	Éléments	
I. Identification de l'organisation	Nom Siège social Territoire	
II. Objets	Mission de l'organisation	
III. Membres	Catégorie Conditions d'admission Cotisation Expulsion, suspension	
IV. Assemblées	Annuelle Extraordinaire Pouvoirs Convocation	Quorum Vote Présidence Procédures
V. Conseil d'administration	Composition Durée des fonctions Pouvoirs Éligibilité Élections Vacances Devoirs	Convocation Quorum Vote Rémunération Conflit d'intérêts Retrait
VI. Personnes dirigeantes	Désignation Élection Délégation de pouvoir	Président(e) Secrétaire Trésorier(ère)
VII. Comité de direction (comité exécutif)	Composition Pouvoirs Convocation Quorum Procédure	
VIII. Autres dispositions	Signataire Année financière Contrats Emprunts Effets bancaires Vérification Modification des règlements Dissolution	

Source : Comité sectoriel de main-d'œuvre – Économie sociale, action communautaire (CSMO), *Boîte à outils sur la gouvernance démocratique* [en ligne], Québec, conçue avec le Centre de formation populaire, le Centre St-Pierre et Relais-femmes, 2007, p. 115-116.

### 3. Un rappel des responsabilités des administrateurs

<p><b>Fonctions d'un conseil d'administration</b></p> <p><b>Fonction morale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Imputable envers l'organisation et la population</li> </ul> <p><b>Fonction légale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dépositaire de la charte et des règlements</li> <li>▪ Responsable de l'interprétation de la mission</li> <li>▪ Responsable de la masse salariale pour 6 mois et des retenues à la source (taxes + impôts) non payés</li> </ul> <p><b>Fonction de planification</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Engagement du directeur général</li> <li>▪ Soutien à la direction générale</li> <li>▪ Approbation du programme et des budgets annuels</li> <li>▪ Processus de renouvellement des administrateurs</li> </ul> <p><b>Fonction d'évaluation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluation de la performance des ou du directeur(s)</li> <li>▪ Évaluation des politiques</li> <li>▪ Contrôle direct en période de crise</li> </ul>	<p><b>Services des administrateurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recueillir l'opinion des membres, parties prenantes, clients, bénévoles et autres</li> <li>▪ Développer la réputation de l'institution</li> <li>▪ Fournir son expertise au service de l'institution</li> <li>▪ Créer ou entretenir des contacts politiques</li> </ul> <p><b>Devoirs des administrateurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Être au service de l'organisation</li> <li>▪ Maintenir l'intégrité de l'institution</li> <li>▪ Donner l'exemple</li> <li>▪ Remplir ses engagements</li> <li>▪ S'informer et se préparer aux réunions</li> <li>▪ Se sentir responsable et imputable</li> <li>▪ Faire primer les intérêts de l'institution</li> <li>▪ Éviter les conflits d'intérêts</li> <li>▪ Respecter la confidentialité</li> <li>▪ Collaborer à la description des tâches</li> </ul> <p><b>Aptitudes à privilégier</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indépendance face aux personnes qui les ont élus</li> <li>▪ Ouverture d'esprit</li> <li>▪ Prudence et diligence</li> <li>▪ Écoute et confiance</li> <li>▪ Solidarité et loyauté (appuyer les décisions prises)</li> </ul>
---	---

Source : Roméo Malenfant, *La gouvernance stratégique d'un organisme à but non lucratif*, Marion Paquet, *Guide des administrateurs d'organisations culturelles : rôles, obligations et fonctions*, Waterloo, [adaptation].

#### 4. Questionnaire d'autoévaluation du CA<sup>57</sup>

---

Nom \_\_\_\_\_ Période allant du \_\_\_\_\_ au \_\_\_\_\_

Tous les membres du CA devraient répondre aux questions ci-dessous. Une fois le questionnaire rempli par chacun, compiler les réponses données aux sections A, B et C et communiquer les résultats à l'ensemble du CA afin qu'il puisse en discuter et formuler des réponses collectives à chaque question. Chaque membre du CA doit répondre individuellement à la section D, sans toutefois partager ses réponses avec le groupe. Le directeur général devrait aussi répondre aux questions des sections A, B et C.

##### A. Dans quelle mesure le CA s'est-il bien acquitté de ses fonctions ?

1. Avons-nous clarifié ou passé en revue la mission de l'organisme ?  Oui  Non
2. Avons-nous établi les objectifs ou résultats organisationnels à atteindre à court terme ?  Oui  Non
3. Avons-nous cerné les enjeux stratégiques – internes ou externes – qui influenceront sur l'avenir de l'organisme ?  Oui  Non
4. Avons-nous donné des directives aux employés qui figurent dans les politiques que nous mettons régulièrement à jour ?  Oui  Non
5. Avons-nous communiqué notre mission à l'externe, sollicité des commentaires sur nos activités et consulté d'autres parties quant à l'évolution de notre environnement ?  Oui  Non
6. Avons-nous, en tant qu'organisme, rendu des comptes aux membres et aux intervenants sur la façon dont nous avons utilisé nos ressources financières et autres ressources ?  Oui  Non
7. Autre \_\_\_\_\_  Oui  Non  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Note globale :

- Excellent     Très bon     Bon     Satisfaisant     Piètre

---

<sup>57</sup> Source : *Questionnaire d'auto-évaluation du conseil d'administration*, Henson College Non-Profit Sector Leadership Program.

B. Dans quelle mesure le CA a-t-il bien mené ses activités ?

1. Avons-nous tenu régulièrement des réunions ?  Oui  Non
2. Y a-t-il eu quorum à chaque réunion ?  Oui  Non
3. Les ordres du jour des réunions ont-ils été pertinents et stimulants ?  Oui  Non
4. Nos réunions se sont-elles terminées à l'heure prévue ?  Oui  Non
5. Avons-nous observé les règlements administratifs et les autres politiques régissant les pratiques du CA ?  Oui  Non
6. Avons-nous reçu avant la tenue des réunions les rapports écrits des employés ou des comités ?  Oui  Non
7. Est-ce que la participation aux réunions est bien équilibrée, à savoir chacun exprime-t-il son point de vue ?  Oui  Non
8. Nos efforts en vue de recruter de nouveaux membres du CA ont-ils été couronnés de succès ?  Oui  Non
9. Avons-nous consacré du temps à l'orientation et à la formation des membres du CA ?  Oui  Non
10. Autre \_\_\_\_\_  Oui  Non  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Note globale :

- Excellent     Très bon     Bon     Satisfaisant     Piètre

C. Relations du CA avec le directeur général

1. Le partage des fonctions entre le CA et le directeur général a-t-il été clairement établi ?  Oui  Non
2. Le dialogue entre le CA et le directeur général est-il bon ?  Oui  Non
3. Le directeur général demande-t-il des directives au CA en recommandant l'adoption de principes ?  Oui  Non
4. Le CA consulte-t-il le directeur général lorsqu'il estime qu'il faut élaborer une politique ?  Oui  Non
5. En tant que groupe, le CA sait-il de quelle information il doit disposer pour évaluer le rendement de l'organisme ?  Oui  Non

6. Obtenons-nous suffisamment d'information du directeur général sur ce qui se passe au sein de l'organisme ?  Oui  Non
7. Avons-nous établi des critères et des outils officiels pour évaluer le directeur général ?  Oui  Non
8. Avons-nous procédé à une évaluation officielle du directeur général au cours de la dernière année ?  Oui  Non
9. Communiquons-nous périodiquement des observations et des commentaires au directeur général sur son rendement ?  Oui  Non
10. Autre \_\_\_\_\_  Oui  Non  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Note globale :

- Excellent     Très bon     Bon     Satisfaisant     Piètre

#### D. Rendement des membres individuels du CA

*(à remplir par chaque membre du CA, sans partager l'information)*

1. Vais-je régulièrement aux réunions du CA ?  Oui  Non
2. Habituellement, est-ce que je lis les rapports et les autres documents avant la tenue des réunions du CA ?  Oui  Non
3. Est-ce que je connais bien les règlements administratifs et les politiques de l'organisme ?  Oui  Non
4. Les autres membres du CA m'encouragent-ils à exprimer mes opinions lors des réunions du CA ?  Oui  Non
5. Est-ce que j'encourage régulièrement les membres du CA à exprimer leurs opinions lors des réunions du CA ?  Oui  Non
6. Ai-je réalisé les tâches auxquelles je m'étais engagé ?  Oui  Non
7. Ai-je assuré la confidentialité de toutes les décisions du CA et défendu ces décisions une fois qu'elles ont été prises ?  Oui  Non
8. Ai-je fait la promotion des activités de l'organisme auprès de la communauté chaque fois que j'en ai eu l'occasion ?  Oui  Non
9. Ai-je porté à l'attention du CA de l'information externe pertinente à la mission de l'organisme ?  Oui  Non

10. Autre \_\_\_\_\_  Oui  Non

---

---

Note globale :

Excellent     Très bon     Bon     Satisfaisant     Piètre

### Conseils pour bien utiliser ce questionnaire

- Cet outil peut servir à réaliser l'évaluation annuelle du CA et il offre des idées pour élaborer votre propre outil d'autoévaluation du CA.
- Demandez au CA de passer cet outil en revue avant d'en faire l'essai une première fois. Puis modifiez-le afin de l'améliorer en vous fondant sur l'expérience ainsi acquise. *(Les auteurs du Non-Profit Sector Leadership Program apprécieraient de connaître vos commentaires.)*
- Notez que cet outil a d'abord été conçu pour lancer la discussion et qu'il ne s'agit pas d'un outil scientifique. Bien le préciser lors de la présentation.
- N'oubliez pas que plusieurs éprouveront de la difficulté à répondre « oui » ou « non ». Mais il n'est pas utile d'être plus précis si votre objectif est de susciter la discussion. Invitez les membres du CA à noter, sur leur feuille, des précisions ou des explications à leurs réponses.
- Demandez aux membres du CA de répondre au questionnaire chez eux, puis de l'apporter à la réunion.
- Examinez la possibilité d'attribuer différents facteurs de pondération à chaque question à la lumière des éléments auxquels votre CA attache le plus d'importance.
- Examinez la possibilité d'évaluer d'autres éléments, par exemple, le travail en équipe au CA ou l'efficacité des comités ou des mesures de suivi prises par le CA.
- Évitez les questions qui visent à comparer le rendement de membres individuels du CA; centrez l'évaluation sur l'ensemble du CA.
- Si des membres du CA sont appelés à jouer des rôles individuels (p. ex., président ou secrétaire), ou s'ils sont chargés d'un portefeuille à l'égard desquels ils assument des responsabilités particulières, examinez la possibilité d'ajouter une autre page d'autoévaluation similaire à celle de la section D.
- Examinez la possibilité de confier à une personne indépendante la tâche de mener l'évaluation, de compiler/résumer les résultats et d'en rendre compte. On s'assure ainsi que les réponses individuelles demeurent confidentielles et que, peut-être, les réponses seront plus honnêtes. Si vous reprenez cette façon de faire, des copies de la section D remplies par les membres pourraient être remises à cette personne.
- Si votre conseil a adopté un modèle de gouvernance axé sur l'adoption de politiques, ces questions et d'autres pourraient être restructurées et regroupées en sections différentes : A – Le rôle de fiduciaire; B – L'élaboration de politiques explicites; et C – Le contrôle du rendement des dirigeants.

## 5. Modèle adaptable d'une politique de gouvernance

---

### PRÉSENTATION

La politique de gouvernance doit être considérée comme le complément des statuts et règlements généraux de l'institution. Elle ne peut donc jamais être en contradiction avec ceux-ci. Sa valeur est comparable aux statuts, à la condition qu'elle soit écrite et accessible, même si l'une de ses qualités tient au fait qu'elle est modifiable.

Note : Comme la mise au point d'une politique requiert un temps considérable, on conseille de s'inspirer de celle d'autres institutions. Pour les institutions qui ne pourraient se prévaloir de cet échange de service, voici un canevas présentant une politique générale qui doit être adaptée au contexte propre à l'institution et à ses besoins. La politique ci-après ne comprend que le minimum de points à aborder et n'offre donc pas une protection à toute épreuve face à des recours judiciaires.

Questions de base<sup>58</sup>:

1. Comment avons-nous abordé ce sujet dans le passé ?
2. Est-ce que la taille de notre effectif justifie l'élaboration d'une politique sur ce sujet ?
3. Sommes-nous prêts à investir le temps nécessaire pour garder à jour cette politique ?
4. Que voulons-nous accomplir en adoptant cette politique ?
5. Quels sont les résultats escomptés ?
6. Est-ce que cette politique favorise nos valeurs ?

Certains articles sont extraits de la *Politique sur la gouvernance* du Musée des beaux-arts du Canada<sup>59</sup> et du *Règlement de régie interne du Musée d'art contemporain de Montréal*<sup>60</sup>. D'autres articles ont été élaborés à partir de sources officielles, qui sont identifiées comme telles. Le site web *Formation des membres des conseils d'administration*<sup>61</sup> a aussi servi de référence.

---

<sup>58</sup> Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire, « Politiques RH et législation du travail : Guide pour élaborer les politiques RH », *Info RH*.

<sup>59</sup> *Politiques sur la gouvernance*, Musée des beaux-arts du Canada, 2004, 17 p.

<sup>60</sup> *Règlement de régie interne du Musée d'art contemporain de Montréal*, Musée d'art contemporain de Montréal, 2009, 6 p.

<sup>61</sup> Centraide Canada - United Way of Canada, *Formation des membres du conseil d'administration*.

## I - IDENTIFICATION DE L'OBJET DE LA POLITIQUE SUR LA GOUVERNANCE

### 1.1. Le cadre de la politique sur la gouvernance

La gouvernance a trait à la structure et aux méthodes qui servent à diriger et à gérer les activités de \_\_\_\_\_ (nom de l'organisme) en vue de la réalisation de sa mission qui est (indiquer l'énoncé de mission) :

---

---

---

### 1.2. L'objet de la politique sur la gouvernance

La présente politique vise à définir les pratiques de gouvernance que \_\_\_\_\_ (nom de l'organisme) s'est engagé à mettre en œuvre dans la poursuite de sa mission. La politique structure les méthodes qui déterminent la répartition des responsabilités et des pouvoirs entre le conseil d'administration (ci-après appelé le conseil ou CA) et la direction et fixent aussi les principaux mécanismes de reddition de comptes.

### 1.3. Interprétation et application de la politique sur la gouvernance

1.3.1. Dans la présente politique, on entend par :

- Organisation : \_\_\_\_\_ (nom de l'organisme)
- Conseil d'administration : le CA tel que défini dans les statuts.
- Direction générale : la personne qui occupe le poste du directeur général de l'organisation.

1.3.2. La présente politique doit être interprétée dans un sens large de façon à en préserver l'esprit.

1.3.3. La présente politique s'applique en adéquation avec les autres politiques et règlements généraux de \_\_\_\_\_ (nom de l'organisme), tels que :

- les statuts et règlements généraux
- la politique des ressources humaines
- \_\_\_\_\_

---

---

\_\_\_\_\_  
Signature du président du CA

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Signature du directeur général

\_\_\_\_\_  
Date

## II - LES RÔLES ET LES RESPONSABILITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

- 2.1. Si, une fois adoptée, la politique de gouvernance doit être respectée et appliquée par tout le personnel ainsi que les membres du conseil de \_\_\_\_\_ (*nom de l'organisme*), sa mise en œuvre et sa conformité incombent d'abord au CA et à la haute direction représentée par le directeur général. Le CA et le directeur général doivent entretenir une relation efficace pour que les membres du CA puissent bien remplir leurs responsabilités fiduciaires et l'organisation bien exécuter sa mission. La capacité du CA à travailler de près avec la direction, tout en maintenant son indépendance d'opinion, est fondamentale à la bonne gouvernance.

## III - SÉANCES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- 3.1 Le conseil se réunit au moins \_\_\_\_\_ fois l'an entre le \_\_\_\_\_ et le \_\_\_\_\_. Il tient ses séances au siège social ou à tout autre endroit au Québec fixé dans l'avis de convocation.
- 3.2 Une séance du CA est convoquée sur l'ordre du président.
- 3.3 Le président est tenu de convoquer une séance du CA sur demande de \_\_\_\_\_ (*nombre*) membres et, s'il n'accède pas à cette demande dans les 48 heures de sa réception, ces membres peuvent convoquer eux-mêmes cette séance par un avis écrit transmis à tous les autres membres du CA au moins un jour franc avant la tenue de la séance.
- 3.4 Une séance du CA peut être tenue sans avis de convocation si tous les membres sont présents et y consentent, ou si tous les membres manifestent par écrit leur consentement à la tenue de la séance ou en ratifient la tenue. La présence d'un membre à une séance du conseil équivaut à un consentement, sauf s'il y assiste pour s'objecter à la régularité de la convocation.
- 3.5 Le quorum des séances du CA est de \_\_\_\_\_ (*nombre*) membres, qui doit être respecté pendant toute la durée d'une séance. S'il n'y a pas quorum une demi-heure après l'heure indiquée sur l'avis de convocation, la séance est remise; un nouvel avis de convocation doit être envoyé. Le directeur général ou son représentant assiste à une séance du CA, sauf demande expresse de huis clos : cependant, il doit être avisé de la tenue de toute séance du CA.
- 3.6 Les décisions du CA sont prises à la majorité des voix exprimées des membres présents. Le vote est donné verbalement, sauf si un scrutin secret est demandé par deux membres ayant droit de vote ou par le président.
- 3.7 Une séance peut être ajournée par résolution à une heure ou à une date subséquente et un nouvel avis n'est pas requis dans ce cas. Les membres absents doivent alors en être informés.
- 3.8 Une résolution signée par tous les membres du CA a la même valeur et le même effet que si elle avait été adoptée à une séance du CA; une telle résolution est conservée avec les procès-verbaux des délibérations du CA.
- 3.9 À moins que le scrutin ne soit aussi demandé, la déclaration par le président qu'une résolution a été adoptée, ou n'a pas été adoptée, à l'unanimité ou par une majorité, fait preuve sans autre formalité.

- 3.10** Lors d'un scrutin, l'abstention est interprétée comme l'expression de la volonté de la part du membre en question de s'en remettre à ceux qui expriment un choix.
- 3.11** Pour abroger ou reconsidérer toute résolution dûment adoptée, la majorité requise est de \_\_\_\_\_, soit les 2/3 des membres présents. Toute demande d'abrogation ou de reconsidération doit être précédée d'un avis écrit d'au moins cinq jours, expédié par le secrétaire aux membres du CA à la demande du proposeur, à moins que tous les membres présents lors de l'adoption de la résolution faisant l'objet de la demande ne renoncent à l'avis.
- 3.12** Le CA administre les affaires de \_\_\_\_\_ (nom de l'organisation) et, sous réserve des pouvoirs que lui confère la loi, il exerce notamment les fonctions suivantes :
1. il en détermine les politiques et les grandes orientations;
  2. il en établit le plan de développement
  3. il en adopte le budget, les états financiers et le rapport annuel d'activités;
  4. il adopte les politiques et règlements qui régissent les ressources humaines, matérielles et financières;
  5. il fixe, par résolution, les tarifs des droits d'entrée et autres conditions d'admission;
  6. il conseille le directeur général dans l'exercice de ses fonctions.

#### **IV – RÉPARTITION DES FONCTIONS**

- 4.1** La durée du mandat d'un membre est de \_\_\_\_\_ (*nombre*) ans à compter de sa nomination. Il est renouvelable pour un maximum de \_\_\_\_\_ (*nombre*) ans.
- 4.2** Le président exerce notamment les fonctions suivantes :
1. il préside toutes les séances du conseil;
  2. il s'assure que les membres sont bien renseignés sur le fonctionnement et les activités de l'institution;
  3. il s'assure que les décisions du conseil sont exécutées;
  4. il est le porte-parole de l'organisation avec le directeur général.
- 4.3** Chaque année, à sa première séance, le CA élit parmi ses membres un vice-président et un trésorier.
- 4.4** Le vice-président préside les séances du CA en l'absence du président. Il remplit les autres fonctions que lui attribue le CA.
- 4.5** Le trésorier a la responsabilité générale des finances de l'organisation. Il est responsable de la préparation du budget, des états financiers et autres rapports d'ordre financier de l'organisation qui doivent être soumis au CA. À ce titre, il préside le comité consultatif du budget, de la gestion et de la vérification.
- 4.6** Le trésorier a la garde de tous les fonds et valeurs de l'organisation et les dépose auprès des institutions bancaires ou financières déterminées par résolution du CA.
- 4.7** Il rend compte au président et au CA, lorsque cela est nécessaire ou demandé, de la situation financière de l'organisation et de toutes ses transactions.
- 4.8** Il prépare et soumet au CA un rapport sur l'exercice financier écoulé.

**4.9** Un membre du CA est considéré avoir démissionné s'il est absent sans motif lors de \_\_\_\_\_ (nombre) séances successives du CA.

**4.10** Autres :

## **V- RESPONSABILITÉ DES MANDATAIRES**

**5.1** L'organisation assume la défense d'un mandataire poursuivi par un tiers pour un acte posé dans l'exercice de ses fonctions et paie, le cas échéant, les dommages-intérêts résultant de cet acte, sauf s'il a commis une faute lourde ou une faute personnelle, séparable de l'exercice de ses fonctions.

**5.2** Toutefois, lors d'une poursuite pénale ou criminelle, l'organisation n'assume le paiement des dépenses d'un mandataire qu'à la condition que ce dernier n'ait eu des motifs raisonnables de croire que sa conduite était conforme à la loi ou qu'il ait été libéré ou acquitté.

**5.3** Un membre du CA ayant un intérêt direct ou indirect dans une affaire mettant en conflit ses intérêts personnels et ceux du CA doit le révéler par écrit au président et aux autres membres du CA et s'abstenir de participer à toute délibération et à toute décision portant sur l'affaire dans laquelle il a un intérêt.

**5.4** Le CA doit veiller à s'acquitter de ses responsabilités, tels que décrites sous le titre *Un rappel des responsabilités des administrateurs* (voir outil 3).

**5.5** Autres :

## **VI – DISPOSITIONS ADMINISTRATIVES**

**6.1** Le secrétaire du CA, à ce titre, dresse un procès-verbal de chaque séance, comprenant le texte des résolutions adoptées.

**6.2** Le président ou un membre du CA désigné par résolution peut faire au nom de l'organisation une déclaration requise par la loi, y compris une déclaration sous serment dans le cadre d'une procédure judiciaire ou autrement.

**6.3** Les chèques, traites, billets à ordre, acceptations, lettres de change, ordres de paiement et autres instruments de même nature sont établis, signés, tirés, acceptés, endossés, selon le cas, par deux personnes agissant ensemble et désignées par résolution du CA. Le CA fixe par cette même résolution la marge d'autorité financière qui leur est accordée.

**6.4** Autres :

Date d'approbation

Date de modification

Date de révision

## 6. Aide-mémoire pour la planification et la préparation des réunions réglementaires

La réflexion préalable	Les tâches préalables
<p>→ <b>Quoi ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel est le but de la réunion ?</li> <li>- Quels sont les résultats souhaités ?</li> </ul> <p>→ <b>Pourquoi ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La réunion est-elle nécessaire ?</li> <li>- Y a-t-il un autre moyen d'arriver au but ?</li> </ul> <p>→ <b>Qui ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- À qui faut-il confier la responsabilité de chaque question ?</li> <li>- Qui prend les décisions et qui connaît bien le point de l'ordre du jour à discuter ?</li> </ul> <p>→ <b>Quand ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel moment convient le mieux ? (<i>Tenez compte de l'emploi du temps des participants et des échéances à respecter.</i>)</li> </ul> <p>→ <b>Où ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelle salle de réunion est la mieux appropriée?</li> <li>- Quels types de services de soutien ou de matériel seront requis ? (<i>ex. : tableau à feuilles, matériel de présentation, etc.</i>)</li> </ul> <p>→ <b>Comment ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les suggestions émises aux précédentes rencontres pour en améliorer le déroulement sont-elles mises en œuvre ?</li> <li>- Le cadre de la réunion permet-il à tous les participants de s'exprimer aisément ?</li> <li>- Certaines règles pour structurer la réunion sont-elles à établir ou à rappeler ?</li> <li>- Quelles procédures permettent de rendre les décisions ?</li> </ul> <p>Habituellement, l'ordre du jour guide les débats et les décisions à prendre lors de la réunion. Le directeur général participe à sa réalisation.</p>	<p><b>1. Préparer l'ordre du jour</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revoir le dernier procès-verbal et relever les points qui reviendront.</li> <li>▪ Consulter le président du CA, les présidents de comités ou le personnel de liaison.</li> <li>▪ S'informer auprès du président si les membres ont des points à inscrire à l'ordre du jour.</li> <li>▪ Fixer une période de discussion pour chaque point.</li> <li>▪ Confirmer que les responsables de chaque point assisteront à la réunion.</li> <li>▪ Remettre l'ordre du jour au président.</li> </ul> <p>Il est essentiel que le président donne à l'avance l'ordre du jour et le procès-verbal de la réunion précédente de sorte que les participants arrivent préparés et prêts à apporter une contribution utile.</p> <p><b>2. Fournir des documents d'information</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le CA doit déterminer les renseignements qu'il désire obtenir : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sur quels points le CA reçoit-il des rapports, sur lesquels n'en reçoit-il pas?</li> <li>- Dans quelle mesure les renseignements doivent-ils être détaillés?</li> <li>- Quel format est le plus utile?</li> </ul> </li> <li>▪ Prévoir suffisamment d'informations pour pouvoir discuter de chaque point, sans pour autant se perdre dans les détails.</li> <li>▪ La personne responsable d'un point à l'ordre du jour doit, normalement, préparer la documentation pertinente.</li> </ul>

Source : « Avant la réunion – Préparation des réunions », *Formation des membres des conseils d'administration*, Centraide Canada - United Way of Canada.

## 7. Questionnaire pour évaluer la nécessité de réaliser un plan stratégique

On conseille à l'équipe de direction de l'organisation d'examiner le questionnaire suivant. L'énoncé étant en deux parties, si vous répondez oui à la première et non ou peut-être à la seconde, il faut tenir compte de la deuxième réponse. Par exemple, dans le premier énoncé, si vous répondez "absolument", la vision développée par votre organisation est claire, mais vous n'êtes pas certain qu'il y ait consensus à ce sujet. Votre réponse devient alors « incertain ».

Notez votre projet ou organisation selon le barème qui suit pour chacun des énoncés :

- 1 = absolument
- 2 = peut-être/incertain
- 3 = absolument pas

Si vous obtenez un score de 20 ou plus, votre organisation ou votre projet est prêt à passer au développement d'un plan stratégique. Entre 15 et 20, votre organisation tirerait probablement profit d'un plan stratégique. À moins de 15, il serait utile de réaliser un plan stratégique aux trois ans.

Énoncé	Absolument	Peut-être / incertain	Absolument pas
L'institution a une vision claire des résultats qu'elle veut atteindre et il y a un consensus autour de cette vision.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les valeurs de l'institution sont souvent discutées et il y a accord sur la base de valeurs de l'institution.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le mandat actuel de l'institution reflète clairement les activités de l'institution, pour qui et pourquoi c'est important.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'institution réfléchit régulièrement sur ses forces et ses faiblesses ainsi que sur les possibilités et les menaces que présente l'environnement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'institution n'a pas de difficulté à établir des priorités, à faire la distinction entre ce qu'il faut faire et ce qu'elle aimerait faire.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'institution dispose d'indicateurs clairs grâce auxquels elle peut mesurer l'impact de son travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La manière dont l'institution est structurée au niveau interne est logique en termes d'efficacité et de performance.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le travail réalisé par l'institution est cohérent – les différents domaines d'activité s'harmonisent bien les uns avec les autres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les environnements externes et internes dans lesquels l'institution fonctionne sont assez stables et n'ont pas connu de changement majeur l'année précédente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Source : Janet Shapiro, *Boîte à outils sur la planification stratégique*, p. 7 et 8.

## 8. Aide-mémoire pour sélectionner un facilitateur externe

**On recommande de faire appel aux services d'un facilitateur externe pour développer l'ensemble du plan stratégique. En voici les avantages :**

- une personne est désignée pour maintenir l'ordre, éviter que les problèmes ne deviennent personnels ou émotionnels et pour mettre le processus sur les rails ;
- chacun est libre de participer au processus sans s'interroger sur des détails techniques propres au processus ;
- une personne qualifiée peut gérer les conflits éventuels et les traiter de manière constructive plutôt que destructive ;
- une personne ayant une expertise du domaine organisationnel peut soulever des questions et éviter que l'institution esquivé les problèmes délicats ;
- une personne bénéficiant d'une bonne expérience peut apporter des connaissances, des idées et une perspective extérieure.

**Le facilitateur choisi devrait être en mesure de répondre aux exigences suivantes :**

- compréhension des problèmes liés au développement d'un point de vue général
- compréhension des problèmes organisationnels
- savoir et empathie
- autorité/crédibilité
- expérience dans la prise en charge du développement d'un plan stratégique
- bonne réputation auprès de ses précédents clients (à vérifier !)
- capacité à gérer les conflits et confiance en soi dans la gestion des conflits
- capacité d'aider les dirigeants à clarifier leurs résultats
- engagement à aider les dirigeants à atteindre les résultats qu'ils désirent
- honnêteté et équité (personne n'est d'objectif à 100 %; ce que vous cherchez, c'est quelqu'un qui aide à bien faire la distinction entre les opinions et les faits)
- capacité à respecter les échéances
- compétences orales et écrites
- style qui convient à l'institution
- tarifs raisonnables, par rapport à ceux pratiqués sur le marché.

**Une fois la personne adéquate recrutée, on s'entend mutuellement sur un programme clair, par écrit, afin d'éviter la moindre mésentente par rapport à ce que les dirigeants veulent et ce qu'ils attendent.**

## 9. Modèle adaptable pour la réalisation d'un plan stratégique

---

### PRÉSENTATION

Note : Comme la réalisation d'un plan stratégique requiert un temps considérable, on conseille de s'inspirer de celui d'une autre institution pour sa structure, et non son contenu. Pour les institutions qui ne pourraient se prévaloir de cet échange de service, voici un modèle présentant les lignes directrices, qui doivent être adaptées au contexte propre à l'institution et à ses besoins. Les sujets abordés ici regroupent les points généraux d'un exercice de planification stratégique et ne constituent pas un modèle unique à respecter de façon absolue.

Voici les six étapes recommandées pour effectuer soi-même un plan stratégique :

- Étape 1 – Planifier le déroulement du processus
- Étape 2 – Comprendre le contexte
- Étape 3 – Ouvrir la discussion sur la mission, la vision et les valeurs
- Étape 4 – Passer en revue les forces et les faiblesses, les menaces et les possibilités (appelées aussi opportunités) - Réalisation d'une grille FFMO
- Étape 5 – Ouvrir la discussion au sujet des options stratégiques et des objectifs
- Étape 6 – Prioriser les actions à mettre à exécution (calendrier et personnes clés)

La structure est la suivante : la description de cette étape (*Quoi ?*), les participants visés (*Qui ?*) et les fiches de base pour appuyer les gestionnaires dans la réalisation (*Comment ?*). Ces fiches seront remplies par les participants. On suggère aussi d'inscrire la date à laquelle le processus a été enclenché et celle à laquelle il a été révisé. Pour la suite, il est important de valider le plan stratégique avec les autres décideurs, d'en conserver des exemplaires et de mettre en place un suivi. Le contenu de ce modèle provient pour l'essentiel de Janet Shapiro (*Boîte à outils planification stratégique*<sup>62</sup>) et de Carter McNamara (*Strategic Planning*<sup>63</sup>). Les autres sources sont indiquées dans les tableaux correspondants.

---

<sup>62</sup> *Boîte à outils sur la planification stratégique*, CIVICUS : Alliance mondiale pour la participation citoyenne.

<sup>63</sup> *Strategic Planning (in nonprofit or for-profit organizations)*.

## SECTION I - LES ÉTAPES DE RÉALISATION D'UN PLAN STRATÉGIQUE

Étapes		
Étape 1 - <b>Planifier le déroulement du processus</b>	<b>Quoi ?</b>	Se doter d'un calendrier dont la date ultime est le dépôt du plan pour approbation par le CA. Cela peut exiger de 8 à 12 mois de travail. Ce calendrier devrait indiquer les périodes de travail pour les cinq étapes qui suivent et nommer un responsable pour chacune d'elles. C'est à cette étape que l'on choisit ou non d'avoir recours à un facilitateur ou un consultant.
	<b>Qui ?</b>	L'équipe de direction du projet ou de l'organisation (incluant les membres du CA).
	<b>Comment ?</b>	<i>Le calendrier de la réalisation d'un plan stratégique figure à la section suivante.</i>
Étape 2 - <b>Comprendre le contexte</b>	<b>Quoi ?</b>	Exercice qui exige une discussion réelle où tous les participants échangent sur la façon dont ils souhaitent que le plan se réalise. Les attentes doivent être bien établies et les membres participants nommés.
	<b>Qui ?</b>	Tous les membres du personnel et du CA : le personnel administratif devrait participer si l'on juge qu'il a besoin de comprendre les problèmes de l'organisation.
	<b>Comment ?</b>	Un exercice préalable est utile pour permettre à chacun de se préparer avant d'échanger avec le groupe. La fiche <i>Travail préparatoire individuel</i> figure à la section suivante.
Étape 3 - <b>Ouvrir la discussion au sujet de la mission, de la vision et des valeurs</b>	<b>Quoi ?</b>	L'exercice sera plus efficace si tous les participants à la planification stratégique se réunissent pour une session de travail de trois à quatre heures où un animateur (le facilitateur ou un membre qui connaît la démarche) gère la discussion et cherche le consensus.
	<b>Qui ?</b>	Tous les membres du personnel et du CA. Il est crucial que tous participent, y compris le personnel administratif, car il est probable que cette discussion amène à opter pour une série de principes de fonctionnement – en d'autres mots, chacun doit comprendre pourquoi toutes les personnes travaillant au projet ou dans l'organisation devraient adopter le comportement choisi.
	<b>Comment ?</b>	<i>Les lignes directrices pour animer les rencontres</i> (voir pages suivantes) exposent les grands principes à garder en tête pour assurer un fonctionnement optimal de ces échanges.

<p>Étape 4 –  <b>Passer en revue les forces et les faiblesses, les menaces et les possibilités (appelées aussi opportunités) - Réalisation d'une grille FFMO</b></p>	<b>Quoi ?</b>	Exercice qui peut être jumelé à l'étape précédente pour dresser le diagnostic organisationnel de l'institution.
	<b>Qui ?</b>	Le personnel chargé de la programmation ou les professionnels – y compris le personnel administratif pour les discussions traitant des forces et faiblesses de l'organisation vues de l'interne.
	<b>Comment ?</b>	Afin de réaliser les étapes 3 et 4 en un temps raisonnable, on recommande de mener au préalable l'exercice <i>Réalisation d'une grille FFMO</i> (voir section suivante).
<p>Étape 5 –  <b>Ouvrir la discussion au sujet des options stratégiques et des objectifs</b></p>	<b>Quoi ?</b>	La durée de cette étape variera selon le degré de consensus atteint aux étapes précédentes. Ici, il est crucial de revenir à la vision, aux valeurs et à la mission définis à l'étape 3. Il est probable que l'on modifie certains mots ou éléments par suite de l'ébauche du diagnostic et de la discussion sur les options stratégiques. Par exemple, les participants peuvent s'apercevoir qu'un élément ne figure plus dans les options et qu'il faut donc le supprimer dans la mission.
	<b>Qui ?</b>	Les professionnels et les membres du CA.
	<b>Comment ?</b>	<i>Les principes de base pour définir les objectifs</i> déterminent un cadre commun pour suggérer et structurer les buts à atteindre.
<p>Étape 6 –  <b>Prioriser les actions à mettre à exécution (calendrier et personnes clés)</b></p>	<b>Quoi ?</b>	Ce tableau deviendra l'outil de suivi essentiel à la mise à jour du plan stratégique. Il détermine clairement les activités à mener pour réaliser chacun des objectifs du plan stratégique, les actions à poser et les ressources à y consacrer.
	<b>Qui ?</b>	Les dirigeants avec l'apport du personnel.
	<b>Comment ?</b>	<i>Le calendrier des actions à entreprendre</i> (voir section suivante)  Le questionnaire visant à vérifier la qualité du plan stratégique est remis à tous les participants en vue de valider sa conformité avec les besoins de l'institution et obtenir l'accord final du groupe de travail.

Source : Janet Shapiro, *Boîte à outils sur la planification stratégique*, p. 9.

## SECTION II – LES FICHES DE BASE

### Étape 2 – Comprendre le contexte

#### Travail de préparation pour le développement d'un plan stratégique – individuel<sup>64</sup>

Ce questionnaire permettra aux participants de se préparer afin que leur contribution soit vraiment utile au processus.

#### Se concentrer sur le contexte de l'institution :

1. Que s'est-il passé au cours des trois dernières années dans l'environnement extérieur de l'institution qui pourrait affecter notre travail en tant qu'institution muséale ?
2. Quels défis et quelles menaces (risques) peut rencontrer notre institution dans l'environnement extérieur ?
3. De quelles possibilités présentes dans l'environnement devrions-nous profiter afin de :
  - rendre notre institution plus durable ?
  - nous aider à réaliser notre vision ?
4. Quelles informations pensez-vous devoir partager avec les autres au cours du processus de planification stratégique ?

#### Réfléchir à notre institution :

5. Quelles sont les forces majeures de notre institution ?
6. Quelles faiblesses empêchent notre institution de réaliser sa vision ?
7. Selon vous, sommes-nous suffisamment clairs par rapport à notre vision, nos valeurs et notre mission ? Mettez par écrit ce que vous pensez de notre vision, nos valeurs et notre mission.
8. Quels défis n'avons-nous pas su relever au cours des deux ou trois dernières années et pourquoi ?
9. Quels défis avons-nous relevé avec succès au cours des deux ou trois dernières années et qu'est-ce qui nous y a aidé ?
10. À vos yeux, quel devrait être le résultat le plus important à émerger de ce processus de planification stratégique ? Pourquoi croyez-vous que ce soit si important ?

---

<sup>64</sup> Source : Janet Shapiro, *Boîte à outils sur la planification stratégique*, p. 15-17.

### **Étape 3 – Ouvrir la discussion sur la mission, la vision et les valeurs**

#### **Lignes directrices pour animer la rencontre<sup>65</sup>**

Ces étapes franchies, l'équipe responsable de la planification est prête à planifier le processus lui-même et à définir un échéancier.

Voici les points clés à garder à l'esprit et à communiquer.

- Sachez quels résultats vous voulez obtenir – penser à des résultats clairs pour pouvoir développer un plan stratégique.
- Sachez quels points doivent être traités pour y arriver – vous devez savoir à quelles étapes il faut y travailler.
- Sachez quels problèmes supplémentaires devront être discutés dans le temps dont vous disposerez.
- Établissez un ordre de priorités raisonnable. Par exemple, ne consacrez pas une demi-heure à discuter des valeurs, de la vision et de la mission, mais deux heures pour savoir si oui ou non l'organisation a besoin de personnel administratif supplémentaire.
- Sans être inflexible, essayez de respecter la durée prévue pour chaque sujet à l'agenda.
- Assurez-vous de consigner ce qui se dit et, surtout, d'enregistrer les éléments sur lesquels vous vous mettez d'accord. Cela ne signifie pas qu'il faut tout noter, mais plutôt enregistrer les discussions et les décisions importantes.
- Que vous décidiez ou non de faire appel à un facilitateur extérieur (ce que nous recommandons vivement), assurez-vous que quelqu'un a la responsabilité de présider chaque session – une personne qualifiée pour jouer ce rôle de manière appropriée.
- Prévoyez des étapes avec tous les participants – tout le monde doit se rallier à votre cause, et pas se contenter de travailler. L'apport de chacun est essentiel à la réussite du projet.
- Si vous avez demandé aux participants de réaliser un travail préparatoire, assurez-vous d'en prendre compte dans l'échéancier afin qu'ils sentent que leurs efforts sont appréciés.
- Autres :

---

<sup>65</sup> Source : Janet Shapiro, *Boîte à outils sur la planification stratégique*, p. 18.

**Étape 4 – Passer en revue les forces et les faiblesses, les menaces et les possibilités (appelées aussi opportunités) : Réalisation d'une grille FFMO**

<p><b>Principes de base</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Débuter par une réflexion individuelle, puis l'enrichir des propos des autres intervenants de l'institution.</li> <li>▪ Observer l'ensemble des facteurs comme des éléments en évolution.</li> <li>▪ Appuyer les facteurs sur des faits, et non uniquement sur des impressions.</li> </ul>	
<p><b>Forces</b></p> <p>Les facteurs suivants favorisent le succès de l'institution, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ la réputation de l'institution</li> <li>▪ la richesse de la collection</li> <li>▪ la fidélité du public</li> <li>▪ un personnel de vente bien formé à la boutique</li> </ul>	<p><b>Faiblesses</b></p> <p>Les facteurs suivants nuisent à la capacité de l'institution d'atteindre ses objectifs à court, moyen et long terme, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ des outils de conservation désuets</li> <li>▪ la situation géographique éloignée</li> <li>▪ un CA peu impliqué</li> </ul>
<p><b>Menaces</b></p> <p>Les facteurs suivants représentent des obstacles qui empêchent l'institution de réaliser ses objectifs, en ce moment ou à l'avenir, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ le contexte politique défavorable</li> <li>▪ la croissance des concurrents en loisirs culturels dans la région</li> <li>▪ l'engouement pour les nouvelles technologies qui exigent de la part des musées des investissements majeurs</li> <li>▪ le départ annoncé d'un administrateur</li> </ul>	<p><b>Opportunités</b></p> <p>Les facteurs suivants offrent l'occasion d'accroître le rayonnement de l'institution, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ la réalisation d'un reportage sur la collection</li> <li>▪ l'augmentation de la population grâce à la réouverture d'une industrie de la région</li> <li>▪ une volonté de partenariat et d'échanges avec une autre institution</li> <li>▪ le dixième anniversaire de l'institution</li> </ul>
<p><b>Pour une efficacité optimale</b> de la grille FFMO, on recommande de respecter deux règles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se concentrer sur des solutions utiles, voire idéales, et non sur les difficultés de réaliser les idées émises.</li> <li>▪ Éviter d'avoir une attitude fataliste, comme d'affirmer qu'avec le peu de ressources disponibles, il est impossible d'influencer le cours des événements.</li> </ul> <p>Maintenant que les différents facteurs ont été bien cernés et classés, c'est le moment d'utiliser cette grille avec les pratiques de gestion, surtout lors de la planification stratégique. Il est alors possible d'élaborer des méthodes préventives, des solutions pour améliorer les situations déficientes et des moyens pour assurer le succès.</p>	

Source : *Une explication des quatre fiches techniques en quatre réponses*, SYSFAL, Secrétariat permanent de la formation en alternance.

<b>LA GRILLE FFMO</b>	
<b>Nom de l'institution :</b>  <b>Date de création :</b>  <b>Date(s) de révision :</b>	
<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<b>Menaces</b>	<b>Opportunités</b>
<b>Remarque :</b>	

## Étape 5 – Ouvrir la discussion au sujet des options stratégiques et des objectifs

### Principes de base pour définir les objectifs

On distingue deux types d'objectifs<sup>66</sup>:

- L'**objectif général**, qui se définit comme le cumul des bénéfices dont les bénéficiaires pourront profiter si le travail de développement est une réussite.
- L'**objectif immédiat**, qui décrit la situation spécifique que le projet ou l'institution espère créer.

Les objectifs SMART<sup>67</sup> se définissent ainsi :

- S**     **Spécifiques** : Les objectifs ne doivent pas être vagues ou porter à fausse interprétation.
- M**     **Mesurables** : Quantifier les résultats permet de mesurer facilement si l'objectif est atteint. Il faut cependant être vigilant, car il peut être difficile de quantifier certains objectifs, ou cela peut être peu pertinent. De plus, des objectifs trop précis peuvent masquer l'importance des efforts. C'est pourquoi il faut toujours situer l'objectif dans la zone de résultats à atteindre.
- A**     **Atteignables** : Même si les attentes sont grandes, les objectifs doivent demeurer raisonnables et tenir compte des ressources, tels que les ressources financières, humaines et matérielles, sans oublier le temps dont le groupe de travail dispose.
- R**     **Réalistes** : Des objectifs réalisables sont davantage motivants pour l'ensemble du groupe de travail : il faut donc tenir compte de la charge de travail de chacun et du temps que l'institution est prête à accorder pour réaliser l'objectif.
- T**     **Défini dans le temps** : Fixer une date limite crée un sentiment d'urgence et donne l'élan pour passer à l'action. Les échéanciers permettent en outre aux gestionnaires d'assurer un meilleur suivi.

Les gestionnaires très engagés et enthousiastes devant la croissance de leur institution ont souvent tendance à fixer de nombreux objectifs. Mais, plus ils en accumulent, moins ils auront de temps à y consacrer et, par conséquent, moins ils les atteindront. Il est donc préférable de n'en fixer que quelques-uns, très pertinents, pour rendre l'institution plus performante.

---

<sup>66</sup> Janet Shapiro, *Boîte à outils sur la planification stratégique*, p. 41. Le mot organisation a été remplacé par institution.

<sup>67</sup> Bob Nelson et Peter Economy, *Le Management pour les nuls*, p. 148-150.

**Étape 6 – Prioriser les actions à mettre à exécution (calendrier et personnes clés)**

**1. Le plan des actions à entreprendre du plan stratégique**

Niveau de priorités (1, 2, etc.)	Activités à réaliser	Objectifs	Constats	Plan d'action et échéanciers	Ressources humaines et matérielles requises	✓
	<p><b>Suivi</b></p> <p>Date de création :</p> <p>Date de révision :</p> <p>Responsable :</p>					

## 2. Questionnaire pour vérifier la qualité du plan stratégique

Énoncé	Absolument	Peut-être / Incertain	Absolument pas
Le plan stratégique et les activités qui en découlent sont cohérents avec la mission de l'institution.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le plan stratégique est conforme aux normes du secteur muséal, aux règles d'éthique de l'institution et il respecte les différentes parties prenantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le plan stratégique traduit l'écoute des besoins des communautés visées par ses activités et ses services.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le plan stratégique tient compte autant des facteurs internes qu'externes à l'institution.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le plan stratégique détermine clairement les priorités des prochaines années et les objectifs à atteindre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des ressources financières, humaines et matérielles sont allouées pour réaliser le plan stratégique selon un délai et des efforts raisonnables.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le plan est rédigé de manière accessible et concise pour le bénéfice des diverses parties intéressées (bailleurs de fonds, partenaires financiers, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le processus menant au plan stratégique intègre une méthode de suivi et d'évaluation régulière permettant de constater les progrès et la réalisation des objectifs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le CA, la direction et le personnel s'entendent tous quant à la pertinence du plan stratégique et sa cohérence avec la réalité de l'institution.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Source : Carter McNamara (ed.), *Checklist for a planning assessment for a non-profit-organization*.

**10. Facteurs à considérer pour élaborer la programmation**

<p>Chaque institution oriente le choix de sa programmation selon des critères distinctifs. Voici des facteurs clés à considérer pour explorer les différents thèmes, produits ou occasions liés à la programmation annuelle.</p>	
<p><b>La cohérence avec la mission</b></p> <p>La programmation doit servir le mandat de l'institution, sa vision et ses valeurs. Elle appuie et véhicule la raison d'être de l'institution dans l'ensemble de ses activités. Si certaines propositions ne semblent pas, à priori, compatibles avec elle, il faut trouver l'angle approprié pour les intégrer harmonieusement. De même, la nouvelle programmation devrait s'inscrire habilement dans le parcours des dernières années.</p>	<p><b>La concordance avec le public</b></p> <p>Comme l'institution muséale est un lieu public, il faut tenir compte de la diversification de la clientèle et adapter les activités selon les caractéristiques des publics – le public fidèle, le public ponctuel et aussi le public potentiel. Chaque activité ou aspect de la programmation doit être adapté au public souhaité.</p>
<p><b>La mise en valeur des collections et du patrimoine conservé</b></p> <p>La programmation devrait surtout s'inspirer de la collection ou du patrimoine mis en valeur. En effet, comme le groupe de travail possède déjà l'expertise, les objets et le matériel, cela évitera un surplus de travail administratif. Il peut suffire de changer l'angle d'interprétation pour redécouvrir la collection et raviver l'intérêt de la communauté.</p>	<p><b>Le renouvellement des approches muséographiques</b></p> <p>Une programmation va à la rencontre de tous les publics de l'institution. Il faut donc maintenir leur intérêt en variant les modes de communication et d'information et en faisant preuve d'innovation et d'originalité dans la façon de mettre en œuvre la programmation.</p>
<p><b>L'expertise du groupe de travail</b></p> <p>Pour maintenir la confiance du public quant à la qualité de l'information, il est primordial que le groupe de travail ait l'expertise pour traiter adéquatement le sujet concerné. Sinon, il faudra suivre des formations et faire appel à des spécialistes (historiens, commissaires, conservateurs, scientifiques, etc.)</p>	<p><b>L'interaction avec ses réseaux, ses partenaires et sa communauté</b></p> <p>La programmation permet de jouer un rôle actif auprès de ceux-ci. Il y a donc lieu d'offrir des activités qui permettent d'interagir avec eux pour qu'ils deviennent parties prenantes : colloque, journées d'étude, visites de groupes, activités éducatives, etc.</p>
<p><b>Le respect des impératifs organisationnels et des engagements</b></p> <p>Il faut tenir compte des composantes matérielles entourant la réalisation : prêts et emprunts d'objets, conservation, aménagement des espaces, etc. De plus, les engagements déjà conclus doivent être respectés, comme la location d'espace pour un autre événement.</p>	<p><b>Le respect des moyens financiers</b></p> <p>Peu importe les caractéristiques de la vision, les limites budgétaires obligent à faire des choix. La programmation ne doit pas faire obstacle aux autres activités prévues et mettre en péril la situation financière de l'institution.</p>

Source : Roland Arpin, *Le Musée de la civilisation : concepts et pratiques*, p. 49.

## 11. Processus type de recrutement et d'embauche pour un poste de coordination (ou de direction générale)<sup>68</sup>

---

Voici une illustration du processus de recrutement et d'embauche suivi par le conseil d'administration d'une organisation en vue de pourvoir un poste de coordination.

### La définition du besoin

1. Le CA évalue les besoins de l'organisation. La description de tâches est mise à jour en fonction des besoins et des attentes pour le profil recherché.
2. Le CA prend la décision d'ouvrir un concours en vue de combler le poste. Il adopte une résolution à cet effet.

### Le recrutement

3. Le CA définit le mandat et la composition du comité de sélection, incluant la nomination d'une personne substitut au besoin.
4. Le comité de sélection identifie des sources de recrutement appropriées et sollicite des candidatures.

### La sélection

5. Le comité de sélection prend connaissance des dossiers de candidature et présélectionne, en fonction des critères préétablis, des candidats/es à recevoir en entrevue.
6. Le comité de sélection prépare les entrevues (grille d'entrevue, grille d'analyse, déroulement, etc.)
7. Le comité de sélection convoque les personnes dont la candidature a été retenue à la présélection et les reçoit en entrevue.  
Après cette étape, si le comité considère que les candidats/es rencontrés ne permettent pas de combler le poste, il peut reprendre le processus et solliciter de nouvelles candidatures. Mieux vaut prendre quelques semaines de plus pour trouver un/e candidat/e correspondant aux critères préétablis plutôt que faire des compromis. À long terme, cela ne comporte aucun avantage pour l'organisation.
8. Le comité de sélection effectue un choix et soumet une recommandation au CA.
9. Le CA, par voie de résolution, prend une décision relativement à l'embauche d'une personne pour une période d'essai à durée déterminée.
10. Le comité de sélection avise les personnes dont la candidature n'a pas été retenue.

### L'accueil et l'embauche

11. Le CA et l'équipe de travail accueillent la nouvelle personne.
12. Le CA identifie les objectifs ou les critères à évaluer durant la période d'essai.
13. Le CA mandate une personne pour expliquer à la nouvelle recrue les critères et objectifs évalués au cours de la période d'essai. Puis, le CA, par voie de résolution, procède à l'embauche définitive si la recrue répond aux critères de la période d'essai. Dans le cas contraire, le CA reprend le processus de recrutement et de sélection.

---

<sup>68</sup> CSMO, Économie sociale, Action communautaire et le Centre St-Pierre. « Outil 4 : Le recrutement et la sélection du personnel », *Boîte à outils : Gestion des ressources humaines*, p. 4-6.

## 12. Évaluation des besoins en ressources humaines

La phase de la planification des ressources humaines demande de dresser la liste des ressources actuelles, pour ensuite déterminer les besoins. Ainsi, après analyse, les dirigeants pourront envisager des solutions et fixer des objectifs. Voici un exemple d'un plan en ressources humaines adapté du site Web de l'Association des musées canadiens.

Sujets	Ressources actuelles	Commentaires	Objectifs opérationnels
<b>Plan stratégique</b>		La partie des ressources humaines semble faible	Reprendre la partie sur les ressources humaines
<b>Organigramme</b>		Ne comprend pas les bénévoles	À refaire
<b>Personnel</b> À temps plein	2 : un directeur et un directeur des collections 37,5 h/semaine chacun		Engager une secrétaire à temps partiel d'ici 2000 ?
À temps partiel	1 : agente d'éducation 20 h/semaine	L'employée désirerait plus de soutien.	Des rencontres hebdomadaires seront fixés avec le DG. Entreprandre des démarches pour accueillir un stagiaire sous sa responsabilité d'ici mars 2000 ?
Bénévoles Bénévoles actifs	167 10 : 5 au service de l'éducation : 5 h/semaine en moyenne; 2 à la gestion des collections : 7 h/semaine en moyenne ; 3 à la boutique : 14 h/semaine en moyenne	Discuter des moyens à prendre et des ressources nécessaires pour mieux intégrer les bénévoles	
Postes non comblés Employés Bénévoles	0 0		
<b>Roulement de personnel</b> Personnel	Directeur en poste (5 ans) Directeur des collections en poste (2 ans) Agent d'éducation remplacé tous les 2 ans depuis 10 ans	Étudier les raisons de ce roulement	
Occasionnel Bénévoles	Étudiants (nouveaux chaque été) Ne sait pas	Jamais de suivi pour les bénévoles. Il faudrait un meilleur contrôle.	Établir un système pour mieux connaître les motivations de la non-reconduction l'été suivant.
<b>Responsable :</b>			
<b>Date de conception du plan : 00/00/0000</b>		<b>Date de révision : 00/00/0000</b>	

Source : Association des musées canadiens, « Modèle d'aide-mémoire », *Principes directeurs en matière de ressources humaines : Section 1 – Évaluation des besoins de ressources humaines.*

### 13. Contenu d'une description de poste

#### Les questions à se poser

- **Pourquoi un employé est-il affecté à cette fonction ?**
  - Quels bénéfices retirent le public et les parties prenantes des services offerts par l'employé ?
  - Comment cette fonction soutient-elle la direction de l'institution ?
- **Que fait concrètement un employé affecté à cette fonction ?**
  - Quelles sont les tâches et les activités spécifiques ?
  - Quelles sont les résultantes de ces tâches et activités ?
- **Comment un employé s'acquitte-t-il de cette fonction ?**
  - Quels sont les techniques, outils et méthodes nécessaires pour accomplir ces tâches ?
- **Quelles qualifications faut-il pour s'acquitter de cette fonction ?**
  - Quels sont les compétences, savoirs, habilités et capacités physiques exigés ?

#### Le contenu

Chacun des numéros (de 1 à 8) est utilisé dans l'exemple à la page suivante pour illustrer la démarche :

- **Le titre du poste (1)** : Il doit refléter le travail effectué; s'assurer qu'il est bien conforme aux responsabilités.
- **Le but et les objectifs du poste (2)** : Donner une description courte en parallèle avec la mission de l'institution et les résultats attendus pour ce poste.
- **La supervision (3)** : Il est important d'indiquer la place qu'occupe ce poste dans la hiérarchie de l'institution. Par exemple, de qui relève-t-il ? À qui rend-il des comptes ?
- **Les compétences professionnelles (4)** : Elles reflètent les diverses tâches que le titulaire du poste doit être en mesure d'accomplir, en conformité avec les exigences de son métier, de sa profession ou de sa fonction. Toutes les activités quotidiennes y figurent.
- **Les compétences personnelles (5)** : Il s'agit des habiletés et qualités (personnalité, attitudes) que le titulaire doit posséder et démontrer pour s'acquitter de ses responsabilités et de ses tâches.
- **Les exigences (6)** : Elles ont trait à l'expérience, aux connaissances et à la formation générale.
- **Autres considérations (7)** : Par exemple, il faut tenir compte des traits de personnalité essentiels pour s'intégrer au groupe de travail ou des valeurs à promouvoir pour bien représenter l'institution.
- **Le responsable et la date de la révision (8)** : Indiquer la personne responsable, la date d'émission et celle de la de révision.

Source : Maureen Matthew, *Jobs description tool kit*, p. 3; Conseil des ressources humaines du secteur culturel, *Gestion des ressources humaines : Embaucher des travailleurs et travailleuses indépendants* et *Gestion des ressources humaines : Recruter les bonnes personnes*.

## EXEMPLE DE DESCRIPTION D'UN POSTE POUR UN GUIDE-ANIMATEUR

### Guide-animateur (1)

Le Musée a pour mission de faire connaître, de promouvoir et de rendre accessible la production des artistes en arts visuels. Afin d'y répondre, l'institution a développé le service de l'action éducative. Ce programme vise surtout les groupes scolaires. Les activités de ce programme sont présentées par des guides-animateurs et des bénévoles qui ont comme objectif principal de favoriser la découverte, la compréhension et l'appréciation des collections et des expositions en faisant appel à l'intellect, aux sens et aux émotions (2).

Le titulaire, qui relève de la coordonnatrice des programmes éducatifs (3), a développé les compétences professionnelles suivantes<sup>69</sup> (4) :

- Planifier l'animation
  - Élaborer ou personnaliser le scénario de l'activité
  - Se familiariser avec les œuvres retenues et les profils des visiteurs en vue de l'animation
- Participer à la conception et à la réalisation du matériel didactique
  - Développer et expérimenter ses documents et outils pédagogiques (les trousseaux éducatifs et le matériel des ateliers)
  - Produire à l'interne le matériel didactique
- Animer
  - Mettre en œuvre des activités d'animation à partir des scénarios et des visites
  - Encourager les visiteurs à revenir au musée et à visiter d'autres musées (annoncer les expositions futures, dissiper les préjugés, etc.)

Le titulaire devra posséder les compétences personnelles suivantes (5) :

- Capacité de travailler en équipe : travailler avec des gens de milieux divers
- Polyvalence : acquérir de nouvelles connaissances et parfaire ses compétences dans le cadre de ses fonctions afin de réaliser des mandats élargis

Exigences minimales (6) :

- Scolarité : diplôme d'études secondaires
- Expérience : un an d'expérience de travail pertinent auprès du public
- Bilinguisme

Autres considérations (7) :

- Faire preuve de politesse dans les rapports avec le public
- S'habiller de manière convenable pour les présentations (pas de jeans)

---

Responsable

---

Date d'émission

---

Date de révision (8)

<sup>69</sup> Line Coté et Denis Samson, « Dictionnaire des compétences spécifiques », section 4b, *Guide de planification stratégique des ressources humaines dans le secteur muséal*, p. 15-16.



**Au besoin, plusieurs éléments peuvent s'ajouter, par exemple :**

- Les noms et les coordonnées des parties prenantes
- La date d'embauche
- Le titre du poste
- Le numéro d'assurance sociale
- L'adresse et le numéro de téléphone
- La date de l'entrée en fonction
- La conformité à exercer son travail selon les normes de la profession
- Une brève description des responsabilités (*si nécessaire, la mention suivante : d'autres tâches connexes pourraient être assignées*), ou mettre la description du poste en annexe
- Les conditions spécifiques : utiliser son propre véhicule, être prêt à voyager, etc.
- Le salaire à l'embauche : le montant, le mode de versement et les retenues à la source
- Les avantages sociaux, le cas échéant
- La période d'essai : la durée, les conditions rattachées et l'évaluation
- Les démissions et les renvois : les conditions à respecter, telles que le préavis
- Les vacances et les congés
- La supervision : sous la responsabilité de quel employé et/ou en étroite collaboration
- Le statut de l'emploi : temps plein, nombre d'heures, et période de travail si le contrat est à durée indéterminée
- L'horaire de travail
- L'obligation de loyauté
- L'engagement de confidentialité
- Le respect de l'entente en toute bonne volonté
- Les clauses spécifiques si applicables : non-sollicitation, non-concurrence, etc.
- Les clauses spécifiques pour les contractuels : droits d'auteur, indemnisation, fin de l'entente, licence, gestion des dépenses et résiliation
- L'engagement de l'employeur à respecter la législation et l'équité en matière d'emploi
- Les procédures et la juridiction compétente en cas de conflit concernant le contrat de travail
- La déclaration : compréhension et acceptation des conditions

Pour de plus amples information, consulter les ressources suivantes :

- Sur le site Internet du **Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC)**, le guide *Gestion de ressources humaines : Embaucher des travailleurs et travailleuses indépendants*, section « Outil RH ».
  - Lien direct : [http://www.culturalhrc.ca/hrtools/pdfs/CHRC-HR\\_Tools-Independent\\_Contractors-fr.pdf](http://www.culturalhrc.ca/hrtools/pdfs/CHRC-HR_Tools-Independent_Contractors-fr.pdf) (Réf. du 17 août 2010)
- Sur le site internet du **Comité Sectoriel de main-d'œuvre - Économie sociale, Action communautaire (CSMO)**, *Boîte à outils : Gestion des ressources humaines* section « Outils ».
  - Lien direct : [http://www.csmaesac.qc.ca/uploads/documents/menu\\_sections/boite\\_a\\_outils\\_-\\_gestion\\_des\\_ressources\\_humaines1.pdf](http://www.csmaesac.qc.ca/uploads/documents/menu_sections/boite_a_outils_-_gestion_des_ressources_humaines1.pdf) (Réf. du 17 août 2010).

## 15. Articles de base d'une politique de conditions de travail

---

Voici une liste des articles d'une politique de conditions de travail, selon le modèle de la *Boîte à outils : Gestion des ressources humaines*<sup>71</sup>.

### Article 1 – Identification des parties et but de la politique de conditions de travail

- 1.1 Les parties
- 1.2 But du contrat
- 1.3 Durée
- 1.4 Convention
- 1.5 Application

### Article 2 – Définition des termes

- 2.1 Employeur
- 2.2 Personne salariée
- 2.3 Politique de conditions de travail
- 2.4 Contrat de travail
- 2.5 Gestionnaire / responsable

### Article 3 – Politique d'embauche

- 3.1 Comité de sélection
- 3.2 Responsabilités
- 3.3 Candidature d'un membre du personnel
- 3.4 Implication au sein de l'organisation
- 3.5 Choix d'une candidate ou d'un candidat
- 3.6 Procédure

### Article 4 – Période d'essai et d'évaluation

- 4.1 Période d'essai
- 4.2 Évaluation

### Article 5 – Ancienneté

- 5.1 Application de l'ancienneté
- 5.2 Cumul de l'ancienneté
- 5.3 Gel de l'ancienneté
- 5.4 Perte de l'ancienneté

### Article 6 – Mise à pied et licenciement

- 6.1 Mise à pied
- 6.2 Licenciement
- 6.3 Mécanisme
- 6.4 Rappel

### Article 7 – Heures de travail

- 7.1 Semaine normale de travail
- 7.2 Flexibilité de l'horaire
- 7.3 Temps supplémentaire
- 7.4 Repas et pause café

---

<sup>71</sup> Source : Comité sectoriel de main-d'œuvre (CSMO), Économie sociale, Action communautaire et le Centre St-Pierre. « Outil 3 : Politique de conditions de travail ».

**Article 8 – Congés fériés et payés**

- 8.1 Nombre
- 8.2 Congés mobiles
- 8.3 Conditions d'accès
- 8.4 Congés férié coïncidant avec des vacances annuelles, etc.
- 8.5 Travail lors d'un congé férié (CNT)
- 8.6 Particularités du congé de la fête nationale (CNT)

**Article 9 – Congés sociaux**

- 9.1 Décès
- 9.2 Mariage
- 9.3 Congé de maladie et personnel

**Article 10 – Obligations familiales et congés parentaux**

- 10.1 Congé de maternité ou d'adoption (CNT)
- 10.2 Congé de paternité
- 10.3 Congé parental
- 10.4 Congés pour obligations parentales et familiales

**Article 11 – Congés sans solde**

**Article 12 – Vacances annuelles**

**Article 13 – Évaluation de la personne salariée**

- 13.1 Moment de l'évaluation et processus de recommandation
- 13.2 Modèle de politique d'évaluation du rendement

**Article 14 – Résiliation du contrat**

- 14.1 Départ
- 14.2 Congédiement
- 14.3 Avis de cessation

**Article 15 – Méseententes sur l'interprétation et application du contrat**

- 15.1 Définition
- 15.2 Procédures

**Article 16 – Méseententes entre les personnes salariées**

- 16.1 Définition
- 16.2 Procédures

**Article 17 – Harcèlement psychologique**

- 17.1 Principes
- 17.2 Objectifs
- 17.3 Définition
- 17.4 Champ d'application
- 17.5 Engagement de l'organisation
- 17.6 Moyens d'action
- 17.8 Mécanisme de traitement et procédures
- 17.9 Responsabilité partagée

**Article 18 – Politique salariale**

**Article 19 – Avantages sociaux**

**Article 20 – Perfectionnement**

**Article 21 – Disponibilité**

**Article 22 – Politique de frais de déplacement et de séjour**

22.1 Repas

22.2 Transport

22.3 Location de voiture

**Article 23 – Accident de travail et CSST**

**Article 24 – Renouvellement de la politique de conditions de travail**

On recommande fortement de consulter un modèle détaillé, comme la version intégrale de la « Politique de conditions de travail » dans la *Boîte à outils : Gestion des ressources humaines*, dont ces pages s'inspirent.

## 16. Aide-mémoire sur les situations courantes d'exposition aux risques

---

### PRÉSENTATION

Voici les principaux risques auxquels l'institution pourrait être exposée, classés selon les trois grandes familles de risques<sup>72</sup> :

*(Ce sont les principaux risques connus dans la littérature – chaque institution adaptera donc l'aide-mémoire à sa situation)*

### Risques d'ordre financier

- Fraude
  - Détournements de fonds
  - Vols de biens ou d'équipements
  - Double facturation
  - Utilisation à mauvais escient du nom ou du logo de l'organisme pour la collecte de fonds
- Mauvaise utilisation des fonds *(Certaines subventions ou dons sont affectés à un projet précis par le donateur ; il faut respecter sa volonté, sinon il faut rembourser.)*
  - Mauvaise allocation de sommes reçues pour un projet spécifique
- Non-respect des responsabilités fiscales
  - Non-remise des déductions à la source sur les salaires (retards, amendes, etc.)
  - Versement de montants inadéquats de taxes de ventes (TPS et TVQ)
- Non-respect des règles pour les organismes de bienfaisance enregistrés (OBE)
  - Non-remise de rapports annuels à Revenu Canada
  - Mauvaise utilisation du numéro d'enregistrement d'un OBE (gonfler la valeur des montants reçus, fournir des reçus de dons pour du bénévolat, etc.)
- Manque de transparence dans la collecte de fonds
  - Utilisation des fonds sollicités pour un événement à un autre événement
- Pertes sur les investissements
  - Mauvaise utilisation des comptes bancaires réservés au maintien des actifs
  - Placement du capital dans des véhicules financiers à haut risque
- Perte de biens matériels et de données
  - Matériel en inventaire non sécurisé
  - Données informatisées non protégées
  - Dossiers d'expositions, d'employés ou autres, non sous clé
- Autres

---

<sup>72</sup> Source : Nicole Bertrant et Lyn Brown, *Gestion du risque : Un guide pour les organismes sans but lucratif et de bienfaisance*, p. 6-8.

### **Risques en matière de ressources humaines**

- Gestion des employés
  - Absence de documentation sur les processus de recrutement et d'embauche
  - Non-vérification des références
  - Absence d'évaluation écrite
  - Absence de manuel de politiques et procédures
  - Absence de description de tâches; description désuète ou mise à jour incomplète
  - Absence d'évaluation de la direction générale par le CA
- Gestion des bénévoles
  - Absence de description du rôle des bénévoles
  - Absence de politique écrite de la gestion des bénévoles
  - Absence d'un processus de recrutement
- Gestion du CA
  - Absence de procès-verbal
  - Approbation tardive des documents financiers
  - Absence de politique de sélection des futurs membres
  - Omission d'un document d'information sur l'institution lors de la nomination d'un nouveau membre
- Autres

### **Risques en matière de ressources matérielles**

- Assurances
  - Absence ou insuffisance : assurances feu-vol, vandalisme, protection civile, protection des administrateurs, etc.
- Matériel informatique
  - Absence ou négligence de protection des copies de sûreté
  - Protection anti-virus désuète
- Autres

## 17. Fiche de planification de la gestion des risques

Les questions à se poser					
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qu'est-ce qui peut mal tourner ?</li> <li>2. Comment l'institution serait-elle affectée ?</li> <li>3. Que faut-il faire ?</li> <li>4. Comment mettre cette solution en pratique ?</li> <li>5. Comment la communiquer aux employés ?</li> </ol>					
L'identification du risque					
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quel est le risque possible ?</li> <li>▪ Comment y répondre ?</li> <li>▪ Quels résultats sont attendus de cette réponse ?</li> </ul>					
Le plan d'action					
Qu'est-ce qui sera fait ?	Quelles ressources sont nécessaires ?	Qui est la personne responsable ?	Quand cela devrait-il être terminé ?	Que faut-il pour contrôler le plan ?	Quand le rapport devrait-il être produit et à qui le remettre ?
Plan développé par :			Plan révisé par :		
Date de développement :			Date de révision :		

Source : Nicole Bertrant et Lyn Brown, *Gestion du risque : Un guide pour les organismes sans but lucratif et de bienfaisance*, p. 17.

## 18. Conseils au directeur général pour encourager la collaboration des employés

<b>Ces conseils d'ordre général ne peuvent tenir compte des particularités de certaines situations.</b>	
<p><b>Encourager l'exercice du libre arbitre</b></p> <p>Cette aptitude rend possible l'expression des différences individuelles et diminue les tensions de groupe. Elle inspire une conception participative de l'organisme et une conception positive de la nature humaine. Il s'agit de bien encadrer les employés, et non de les laisser à eux-mêmes, sans direction ni organisation, ce qui entraînerait un climat de désordre et d'éparpillement.</p>	<p><b>Considérer les personnes</b></p> <p>L'aptitude à se préoccuper des besoins individuels des employés, à agir à titre de mentor ou d'accompagnateur permet de les aider à mieux comprendre le sens des événements et de leurs expériences professionnelles. Il importe toutefois de rester centré sur les objectifs de l'organisation, tout en tenant compte de leurs préoccupations dans la gestion et dans la prise de décision.</p>
<p><b>Inspirer : insuffler une vision à partager</b></p> <p>L'aptitude du directeur à développer une vision stimulera les employés et les incitera à la réaliser. S'il arrive à communiquer son optimisme quant à l'atteinte des objectifs, il donne un sens au travail à accomplir. La confiance dégagée encourage les employés à garder une attitude positive.</p>	<p><b>Favoriser la stimulation intellectuelle</b></p> <p>C'est l'aptitude à remettre en question certains principes, à prendre des risques et à solliciter la participation des employés. Quand le directeur agit de la sorte, il stimule la créativité et l'innovation au sein du groupe de travail.</p>
<p><b>S'engager comme un membre du groupe à part entière</b></p> <p>Étant donné la structure des petites organisations, le directeur travaille en étroite collaboration avec son personnel. Il joue un rôle clé : il doit intégrer les objectifs de l'institution et se conformer aux règlements qu'il a lui-même instaurés. Il doit être le meilleur exemple de ce qu'il prône.</p>	<p><b>Favoriser l'émergence du sentiment du « nous »</b></p> <p>Cette pratique tend à diminuer l'agressivité entre les individus et à créer des liens d'amitié. Le directeur augmente ainsi le sentiment d'efficacité personnelle des employés et leur sentiment d'appartenance au groupe ainsi qu'à l'organisation. Néanmoins, il lui faut garder son objectivité et ne pas délaissé son rôle de dirigeant au profit de la relation.</p>
<p><b>Assumer pleinement son autorité</b></p> <p>C'est l'aptitude à reconnaître la contribution et les qualités des individus, sans pour autant négliger le recours à l'autorité au besoin. Le partage du pouvoir est souvent perçu comme une pratique encourageant la participation. Le personnel et les administrateurs s'attendent à ce que le directeur agisse de manière responsable et exerce son pouvoir légitime : une trop grande tolérance compromet le bon fonctionnement de l'organisation et discrédite le mandat de la direction.</p>	<p><b>Demeurer professionnel, constant et juste en tout temps</b></p> <p>Le directeur doit demeurer professionnel en toutes circonstances pour garder le respect de ses employés et sa crédibilité. Il doit veiller à ne pas changer les règles selon la situation ou son humeur. Une telle attitude provoquerait un sentiment d'insécurité chez les employés.</p>

Source : Estelle Morin et Caroline Aubé, *Psychologie et management*, Cultural Carriers Council Ontario, « Leadership and building your team »; Bob Nelson et Peter Economy, *Le management pour les nuls*, p. 73-87.

## 19. Conseils pour stimuler les employés au quotidien

<b>Conditions préalables</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Créer un environnement de travail sain.</li> <li>▪ Établir un rapport de confiance entre le directeur et les employés.</li> <li>▪ Démontrer que chacun apporte une contribution distinctive et qu'il n'est pas facilement remplaçable.</li> </ul>	
<p><b>Développer le sens des responsabilités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire participer les employés à la description de leur poste.</li> <li>▪ Fixer des objectifs en collaboration pour qu'ils puissent évaluer leurs progrès et leurs résultats.</li> <li>▪ Faire participer les employés à certaines prises de décision, surtout si elles les concernent directement.</li> <li>▪ Valoriser l'initiative, même si celle-ci n'est pas toujours concluante.</li> <li>▪ Donner assez de latitude et d'indépendance, cela favorise le perfectionnement des employés sur les plans personnel et professionnel.</li> </ul>	<p><b>Reconnaître l'apport du personnel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prendre le temps de démontrer son intérêt et son appréciation du travail pour leur prouver qu'ils sont une priorité de l'institution.</li> <li>▪ Remercier et féliciter en précisant ce qui a été apprécié dans le travail accompli.</li> <li>▪ Répéter les commentaires positifs entendus à leur égard.</li> <li>▪ Installer un babillard de reconnaissance ou faire circuler les commentaires positifs, les succès et les événements marquants.</li> <li>▪ Transmettre une lettre d'appréciation signée par un membre significatif du CA.</li> </ul>
<p><b>Offrir du soutien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bien connaître ses employés : leurs forces, leurs faiblesses et leurs objectifs à court et long terme.</li> <li>▪ Respecter ses engagements auprès d'eux : si le directeur dit qu'il contribuera à une tâche, il doit le faire.</li> <li>▪ Consulter les employés souvent pour leurs idées et leur en attribuer le mérite.</li> <li>▪ Mentionner les aspects de leur rendement qu'ils doivent améliorer pour les encourager à performer.</li> <li>▪ Ne pas hésiter à leur dire qu'ils font du bon travail; ils ne le savent pas toujours.</li> </ul>	<p><b>Récompenser</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Souligner la contribution des employés.</li> <li>▪ Offrir des avantages novateurs : horaire plus flexible, travail à domicile de certains dossiers, congé, etc.</li> <li>▪ Partager les offres gratuites que reçoit l'institution : billets de spectacles, invitations...</li> <li>▪ Ne pas baser les primes uniquement sur la performance. Un employé moyen peut contribuer efficacement à l'institution par son attitude.</li> </ul>
<p><b>Renforcer l'esprit d'équipe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proposer des activités sociales en dehors des heures de travail pour souligner les efforts.</li> <li>▪ Souligner les événements importants tant d'ordre personnel que professionnel.</li> <li>▪ Organiser une réunion d'équipe à l'extérieur de l'institution.</li> <li>▪ Renouveler le quotidien : activités, pause imprévue, changements dans l'aménagement...</li> <li>▪ Être juste envers chacun pour éviter de créer une hiérarchie entre les employés.</li> </ul>	<p><b>Encourager l'apprentissage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Permettre aux employés d'accroître leurs connaissances durant les heures de travail : effectuer une recherche personnelle, apprendre à l'interne par mentorat, etc.</li> <li>▪ Demander quels formations, séances d'information ou colloques ils souhaitent suivre.</li> <li>▪ Discuter avec eux de leurs objectifs de carrière, de leurs points forts, puis des aspects à améliorer. Terminer en proposant une solution ou une démarche qui peut leur être utile.</li> </ul>

Source : Bob Nelson et Peter Economy, *Le management pour les nuls*, p. 109-124 *passim*.; Conseil RH pour le secteur communautaire, « La rétention de personnel : Reconnaissance du personnel », *InfoRH*; Conseil des ressources humaines du secteur culturel, « Gestion de ressources humaines : Gérer le rendement des employés » ; Banque de développement du Canada, « Motiver vos employés sans vous ruiner ».

## 20. Tâches à déléguer en priorité

<b>Principes de base</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S'assurer d'abord que les tâches déléguées permettent à l'employé ou au bénévole d'apprendre et d'évoluer.</li> <li>▪ Donner réellement sa confiance à l'intervenant et le lui démontrer.</li> <li>▪ Être très clair sur les résultats attendus, les directives, l'importance de la tâche, les raisons expliquant le choix de déléguer et la personne choisie.</li> <li>▪ Soutenir l'intervenant jusqu'à ce qu'il soit à l'aise et lui fournir les ressources nécessaires.</li> <li>▪ En informer le groupe de travail.</li> </ul>	
<p><b>Le travail de détail</b></p> <p><i>Ex. : Consulter les feuilles de présence, localiser une panne d'ordinateur</i></p> <p>Les détails font parfois perdre beaucoup de temps. Bien sûr, le directeur est en mesure d'effectuer ces tâches et l'a probablement déjà fait. Mais il est plus utile à orienter les travaux de tout le groupe vers un objectif commun qu'à effectuer des tâches ponctuelles à droite et à gauche. Le directeur concentre ses efforts sur ce qui rendra l'ensemble du groupe plus performant.</p>	<p><b>La représentation</b></p> <p><i>Ex. : assister à des conférences, effectuer une présentation dans les écoles</i></p> <p>Faut-il être partout à la fois ? Parfois, le directeur doit se déplacer en personne, parfois il peut se faire représenter. Comme il s'agit d'un aspect fondamental de la gestion d'une institution muséale, déléguer cette tâche peut être délicate, mais non impossible. Il s'agit de bien évaluer la situation, de bien choisir la personne, de la préparer et de lui faire confiance. Et ne pas oublier de vérifier le résultat.</p>
<p><b>La recherche d'informations</b></p> <p><i>Ex. : Naviguer sur le Web à la recherche d'informations, lire tous les commentaires des visiteurs chaque mois</i></p> <p>Le directeur demande à un employé ou un bénévole de recueillir les informations dont il a besoin, tandis que lui-même se consacre à l'analyse et à la recherche de solutions. Il concentre ses efforts pour développer une vue d'ensemble, et non accumuler des détails.</p>	<p><b>Les futures responsabilités</b></p> <p><i>Ex. : dresser le budget annuel, planifier la réunion du CA</i></p> <p>Si le directeur permet à l'un de ses employés de l'assister, il lui donne la possibilité de le former à de nouvelles responsabilités, ou au moins d'en savoir plus. Les occasions de formation sont nombreuses. De plus, en augmentant la complexité de leurs tâches, les employés acquerront plus d'assurance.</p>
<p><b>Les tâches routinières</b></p> <p><i>Ex. : approuver la facture de téléphone, envoyer le bulletin mensuel des bénévoles</i></p> <p>De nombreuses tâches reviennent régulièrement. Il y a lieu de les analyser. Combien de fois par mois ? Peut-on les prévoir assez à l'avance pour les confier à des employés ou des bénévoles ? Quel genre de formation devrait-on leur fournir ? Après avoir répondu à ces questions, on est en mesure de faire une planification et de répartir les tâches.</p>	<p><b>Les tâches à ne pas déléguer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La planification et les objectifs à long terme</li> <li>▪ L'évaluation des performances, la discipline et le soutien auprès des employés</li> <li>▪ Les tâches délicates : problèmes éthiques, annonce de décisions difficiles, récupération de situations explosives, etc.</li> <li>▪ Les missions personnelles confiées par le CA ou par une partie prenante</li> <li>▪ Les tâches exigeant la confidentialité ou dans des circonstances particulières</li> <li>▪ Les tâches urgentes que l'on ne peut expliquer clairement</li> </ul>

Source : Bob Nelson et Peter Economy, *Le management pour les nuls*, p. 65-69.

## 21. Réalisation d'un plan de travail individuel avec un employé

### La phase de la planification

- Organiser une rencontre pour discuter du plan de travail. S'assurer de prévoir suffisamment de temps et prendre des mesures pour éviter les interruptions.
- Expliquer à quoi sert le plan de travail, l'objet de la rencontre et comment l'on entend procéder.
- Passer en revue les objectifs de l'organisation et son plan stratégique (s'il y a lieu).
- À partir du plan de travail ou de la description d'emploi, déterminer avec l'employé trois à cinq domaines pour lesquels on établit des objectifs de rendement pour l'année. Les domaines peuvent être choisis en fonction du plan stratégique, de la volonté de l'employé d'améliorer certains de ses résultats ou de la nécessité de porter plus d'attention à certaines tâches dans l'immédiat.
- Demander à l'employé de rédiger une première version de ses objectifs ou des résultats à atteindre. Ceux-ci doivent être précis, réalistes à l'égard du rendement et avec des indicateurs quantifiables. On peut aussi fixer un échéancier par étapes.
  - Exemple : « *Susciter la participation des groupes scolaires aux ateliers pour atteindre une augmentation de 10 % entre les mois de septembre à juin.* »
- Une fois le plan approuvé, fixer le nombre de rencontres pour le réviser et évaluer les progrès.

### La phase de contrôle

- Offrir le soutien nécessaire à l'employé pour sa progression et l'évolution de son travail.
- Accepter qu'il existe diverses méthodes pour effectuer les tâches. En donnant de la latitude aux employés, ils trouveront leur propre manière de les réaliser.
- Cerner les changements à apporter au plan d'action. Plusieurs raisons peuvent entrer en jeu, notamment de nouvelles priorités organisationnelles, ou de nouvelles responsabilités, qui n'étaient pas prévues.
- Devant de graves problèmes sur le plan du rendement, on doit en discuter dans le cadre de la séance de rétroaction constructive et prendre une action corrective.
- Souligner les réalisations et le progrès de l'employé.

### La phase d'évaluation

- Donner d'abord la parole à l'employé et lui demander d'évaluer son rendement durant la période en question. Le directeur fait ensuite sa propre évaluation, puis on compare les évaluations respectives et on discute des différences de perception. Veiller à ce que l'employé ait l'occasion de réagir aux commentaires.
- Ne pas s'écarter des objectifs convenus au départ. Si l'employé a fait de l'excellent travail toute l'année, éviter de chercher un domaine à améliorer, ce qui aura pour seul effet de le démotiver.
- Cerner les obstacles imprévus qui ont eu une incidence sur la réalisation des objectifs de rendement et d'apprentissage. Bref, être indulgent.

### Pour une efficacité optimale

Il est important de se concentrer sur les objectifs qui semblent les plus pertinents. Si l'employé et le directeur sont submergés par de nombreux objectifs, ils ne leur consacreront que peu de temps et leurs efforts paraîtront insuffisants. En tant que directeur, il ne faut pas hésiter à parler de ses propres objectifs. Cette attitude stimule les employés à s'engager avec la même conviction. Si le directeur croit que cette initiative aura un impact positif, il peut inciter les employés à partager leurs buts entre eux.

Source : Conseil RH pour le secteur communautaire, « La rétention de personnel : Gestion du rendement », *InfoRH*.

## 22. Conseils pour implanter un système de communication interne efficace

<p>L'efficacité des pratiques proposées dépend grandement d'un ensemble de facteurs comme la personnalité des individus, le climat de travail et la situation de l'institution. Ces conseils d'ordre général ne peuvent tenir compte de la particularité de certaines situations.</p>	
<p><b>Principes de base</b></p>	
<p>▪ <b>Mettre l'accent sur la communication, les relations quotidiennes ainsi que les rencontres régulières avec le personnel, en groupe ou en tête-à-tête</b></p> <p>Bien que la communication individuelle soit primordiale, on considère que les réunions du personnel sont extrêmement importantes, car elles permettent de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- diffuser l'information afin que les employés puissent prendre les meilleures décisions</li> <li>- aider les employés à valoriser leur rôle dans l'institution</li> <li>- faire sentir aux employés qu'ils sont essentiels au bon fonctionnement</li> <li>- partager les préoccupations et les idées des employés</li> </ul>	
<p><b>Informers les employés en continu</b></p> <p>Les organisations culturelles fonctionnent souvent à un tel rythme qu'à moins d'être constamment tenus au courant des activités, les employés perdent le fil de l'action. Ceci peut démotiver le personnel qui en vient à faire son travail de façon mécanique plutôt que de s'engager à fond et de faire de son mieux.</p>	<p><b>Organiser des réunions productives</b></p> <p>Ne pas laisser les réunions devenir le déversoir des frustrations personnelles ou une compétition malsaine pour savoir qui est le plus occupé. Les réunions sont structurées et on suit l'ordre du jour.</p> <p>Les gestionnaires créent une atmosphère où les employés se sentent à l'aise de poser des questions et d'exprimer leurs préoccupations et leurs idées sans crainte d'être jugés.</p>
<p><b>Favoriser les échanges entre les différents intervenants</b></p> <p>S'il y a lieu, regrouper l'ensemble du personnel afin de s'assurer que tout le monde comprend bien les divers points de vue et les différentes priorités.</p>	<p><b>Indiquer les voies de communication à privilégier</b></p> <p>Les employés doivent savoir à qui s'adresser et à qui donner l'information au quotidien (relations hiérarchiques), comme dans des situations délicates (plaintes, harcèlement et autres).</p>
<p><b>Créer un climat axé sur le partage de l'information</b></p> <p>Il est essentiel que tous les employés reconnaissent, notent et transmettent l'information qui est pertinente pour leurs collègues ou l'institution dans son ensemble. Ils doivent savoir communiquer efficacement entre eux et de manière continue.</p>	<p><b>Utiliser avec parcimonie le courriel</b></p> <p>Le courriel est très efficace pour communiquer rapidement. Par contre, transférer des courriels à tous, sans départager les destinataires, cause une perte de temps aux employés qui doivent rechercher l'information qui les concerne.</p> <p>De plus, les courriels portent souvent à interprétation de la part du destinataire. Bien vérifier s'il s'agit du meilleur média pour le message à véhiculer.</p>

Sources : Estelle Morin et Caroline Aubé, *Psychologie et management*, p. 363-408 *passim.*; Cultural Carriers Council Ontario, « Leadership and building your team »; Bob Nelson et Peter Economy, *Le management pour les nuls*.

### 23. Création d'un dossier de l'employé<sup>73</sup>

L'organisation du dossier de l'employé permet d'aider le gestionnaire à maintenir de la rigueur dans son système de classement et de trouver l'information de façon efficace. Il permet aussi d'uniformiser la tenue des dossiers et d'améliorer la gestion de l'information.

Veiller à toujours conserver les dossiers des employés dans un classeur verrouillé et déterminer avec soin qui y a accès. La méthode proposée permet d'assurer la confidentialité des données personnelles d'un employé en respectant la Loi sur la protection des renseignements personnels. Le dossier de santé et sécurité de l'employé ne doit être accessible qu'aux personnes autorisées. Plusieurs entreprises choisissent de ranger ces dossiers dans un autre classeur afin d'en assurer la confidentialité.

Une méthode courante consiste à classer les divers sujets dans des chemises de couleur, ce qui permet de les localiser rapidement. Voici un exemple.

<p><b>Chemise verte : documents à l'embauche</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ fiche d'un nouvel employé (outil # 21)</li> <li>⇒ curriculum vitae</li> <li>⇒ résultats des tests à l'embauche</li> <li>⇒ résumé de l'entrevue ou document utilisé</li> <li>⇒ diplôme(s) obtenu(s)</li> <li>⇒ formulaire de références</li> <li>⇒ historique de travail (outil # 23)</li> <li>⇒ documents reliés à la paie...</li> </ul>	<p><b>Chemise bleue : documents de relations de travail</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ notes personnelles au dossier de l'employé (outil # 22)</li> <li>⇒ mesures disciplinaires</li> <li>⇒ justification des absences</li> <li>⇒ évaluation de rendement</li> <li>⇒ griefs...</li> </ul>
<p><b>Chemise rouge : documents de formation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ toutes formations suivies dans l'entreprise et à l'extérieur</li> <li>⇒ fiches de présence (individuelle ou groupe) lors de formation ou d'attestation de formation...</li> </ul>	<p><b>Chemise jaune : documents santé et sécurité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ formulaire de déclaration d'accident</li> <li>⇒ formulaire d'assignation temporaire</li> <li>⇒ avis de l'employeur et demande de remboursement (ADR)</li> <li>⇒ réclamation du travailleur</li> <li>⇒ demande de remboursement pour un retrait préventif ou une affectation de la travailleuse enceinte ou qui allaite</li> <li>⇒ préemploi...</li> </ul>

<sup>73</sup> Source : Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie textile du Québec, *Guide pratique de gestion des ressources humaines pour PME*, p. 4-2.

## 24. Méthode pour régler un conflit entre deux employés par la collaboration

<p>Ces conseils s'inspirent largement des principes de la médiation. Cette approche aide les employés en conflit à découvrir eux-mêmes une solution. Le directeur joue un rôle de facilitateur « neutre » : il encadre les échanges pour aider les employés à déterminer leurs priorités et les encourager à mettre au point des solutions où tous y trouveront leur compte, y compris l'organisation.</p>	
<p><b>Êtes-vous la personne adéquate pour intervenir ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Êtes-vous directement impliqué dans le conflit ?</li> <li>▪ Est-il difficile pour vous d'agir et d'être perçu comme neutre dans les circonstances ?</li> <li>▪ Avez-vous un parti pris dans ce conflit ?</li> <li>▪ Le conflit est-il trop intense pour vous ?</li> <li>▪ Vos habiletés de communication vous semblent-elles insuffisantes devant ce conflit ?</li> </ul> <p>Si le directeur répond oui à l'une de ces questions, il devrait envisager une autre méthode que la médiation.</p>	<p><b>La collaboration est-elle la méthode appropriée ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avez-vous l'adhésion volontaire des deux employés ?</li> <li>▪ Sont-ils motivés à trouver une solution ensemble en toute bonne foi ?</li> <li>▪ Ont-ils une certaine marge de manœuvre en ce qui concerne les solutions possibles ?</li> <li>▪ Ont-ils un rapport de force semblable dans l'organisation ou dans ce conflit ?</li> <li>▪ Ont-ils besoin l'un de l'autre pour avancer ?</li> <li>▪ Maintiendront-ils leur relation professionnelle dans le futur ?</li> </ul> <p>Si le directeur répond oui à ces questions, la médiation pourrait convenir à la situation.</p>
<p><b>Stratégies générales pour rapprocher les parties</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Créer un rapport entre les parties en exposant ce qu'elles ont en commun</li> <li>▪ Souligner fréquemment les éléments d'entente et les intérêts convergents</li> <li>▪ Reformuler le conflit sous forme de problème à résoudre</li> <li>▪ Établir le lien entre les atouts et les besoins des parties (interdépendance)</li> <li>▪ Sauvegarder l'honneur des parties et maintenir leur image professionnelle</li> </ul>	<p><b>L'engagement moral des parties</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Être patient et courtois l'un envers l'autre</li> <li>▪ Laisser chacun s'exprimer sans l'interrompre</li> <li>▪ Faire un effort pour comprendre l'autre</li> <li>▪ Éviter les blâmes et les reproches</li> <li>▪ Ne pas faire de menace ni poser d'ultimatum</li> <li>▪ Concentrer ses interventions sur le sujet et tenir compte des priorités de chacun</li> <li>▪ Chercher une solution gagnant-gagnant</li> <li>▪ Respecter l'aspect confidentiel de la médiation</li> </ul>
<p><b>Le rôle du facilitateur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informez les employés que vous voulez les rencontrer seul à seul, la journée même, sur ce sujet pour ensuite les voir ensemble afin de trouver une stratégie pour régler définitivement ce conflit.</li> <li>▪ Rencontrez-les seul afin de mieux comprendre leurs enjeux personnels et les problèmes qu'ils vivent à travers ce conflit.</li> <li>▪ Une fois que vous avez obtenu les informations permettant de comprendre la situation, invitez-les à en discuter en votre présence pour trouver une solution. Ne privilégiez aucune option afin d'éviter qu'ils s'en remettent à vous pour trancher.</li> <li>▪ Quand la solution sera définie, assurez-vous d'obtenir l'engagement de vos deux employés à mettre en œuvre cette solution et à régler de bonne foi les tensions qui existent.</li> <li>▪ Indiquez votre intention de les revoir d'ici un mois afin d'assurer un suivi et d'apporter des ajustements, si nécessaire.</li> </ul>	

Sources : Jean Poitras, « Le gestionnaire peut-il faire office de médiateur pour résoudre un conflit ? »; Arnaud Stimec, *La médiation en entreprise : faciliter le dialogue, gérer les conflits, favoriser la coopération*; Jean-Pierre Brun, « Quoi faire lorsque deux employés sont en conflit ? ».

**25. Aide-mémoire pour l'application des mesures disciplinaires<sup>74</sup>**

---

Le Québec n'a pas adopté de loi ni de règlements qui régissent spécifiquement les mesures disciplinaires en milieu de travail. Ce sont les tribunaux administratifs et judiciaires qui, par leurs décisions, ont établi des principes et des règles qui se sont généralisés et qui figurent dans de nombreux contrats de travail. Il ressort que l'on s'attend de l'employeur :

- qu'il vérifie l'information et s'assure de l'existence d'un problème;
- qu'il rencontre la personne salariée concernée;
- qu'il cherche conjointement avec la personne salariée des solutions aux problèmes en question;
- qu'il procède à une évaluation de la personne salariée si cela n'a pas déjà été fait;
- qu'il adopte une progression dans les types de mesures disciplinaires appliquées :
  1. avertissement verbal;
  2. avertissement écrit;
  3. suspension avec salaire;
  4. congédiement : c'est la mesure ultime, à utiliser avec beaucoup de prudence vu les conséquences parfois sérieuses pour les deux parties.

---

<sup>74</sup> CSMO Économie sociale, Action communautaire et le Centre Saint-Pierre, « Outil 3 : Politique de conditions de travail », *Boîte à outils : Gestion des ressources humaines*, p. 3-34.

## 26. Méthode pour analyser les besoins en formation avec un employé

<p>Bien que l'institution ait la responsabilité d'offrir des opportunités d'apprentissage à ses employés, c'est à eux de cibler leurs compétences à améliorer. L'évaluation de rendement est donc très utile pour définir ensemble les attentes et les méthodes pour y répondre. Il y a lieu d'encourager l'apprentissage de tous, y compris les administrateurs et les bénévoles.</p>	
<p><b>Des pistes de réflexion pour le directeur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quels sont les points forts des employés et les points à améliorer ?</li> <li>▪ Quels ont été les plaintes et les problèmes courants dans la dernière année ?</li> <li>▪ Au cours des trois prochaines années, à quels enjeux majeurs l'organisation fera-t-elle face ?</li> <li>▪ Quels sont les deux grands objectifs que vous vous êtes fixés pour les trois prochaines années ?</li> <li>▪ Quels obstacles peuvent gêner ou ralentir l'atteinte de ces objectifs ?</li> </ul>	<p><b>Des pistes de réflexion pour l'employé</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quelles compétences sont nécessaires pour bien réussir votre travail ?</li> <li>▪ Quelles sont les principales difficultés rencontrées dans votre travail ?</li> <li>▪ Dans l'ensemble de vos responsabilités, avec lesquelles êtes-vous le plus à l'aise ?</li> <li>▪ En quelles occasions votre performance a-t-elle été compromise par un manque de formation ?</li> <li>▪ Quels sont les résultats attendus que vous ne réussissez pas à obtenir ?</li> </ul>
<p><b>Les priorités à définir</b></p> <p>Une fois l'information recueillie, il y a lieu de se demander si l'apprentissage ou la formation est la meilleure solution. Si oui, vous devez déterminer ensemble :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'objectif principal;</li> <li>▪ le degré de priorité;</li> <li>▪ le type d'apprentissage et de formation envisagées;</li> <li>▪ les dates prévues;</li> <li>▪ les moyens mis en place pour assurer l'intégration des nouveaux acquis;</li> <li>▪ les moyens pour assurer la continuité du travail pendant l'absence, au besoin.</li> </ul>	
<p><b>Les occasions d'apprentissage et de formation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Des outils de travail : documentation, livres, logiciels ou autres;</li> <li>▪ La rotation de postes : remplacer un employé absent ou échanger quelques responsabilités entre deux employés;</li> <li>▪ L'enrichissement des tâches : l'occasion de relever de nouveaux défis;</li> <li>▪ Les visites d'observation chez d'autres organisations : si elles font un travail similaire, si elles ont développé des pratiques intéressantes ou si elles ont une expertise particulière;</li> <li>▪ Des présentations et des congrès : sans oublier de partager l'information avec les collègues;</li> <li>▪ Le réseautage : participer à un groupe de discussion sur les pratiques et les enjeux;</li> <li>▪ L'apprentissage avec un formateur à l'interne : un collègue transmet ses connaissances;</li> <li>▪ L'accompagnement ou le mentorat : une personne expérimentée (un dirigeant, un bénévole ou un pair) oriente l'employé dans de nouvelles tâches et le conseille;</li> <li>▪ Des ateliers, des séminaires et des cours dans le milieu scolaire ou les regroupements professionnels;</li> <li>▪ L'apprentissage en ligne : cours sur le Web et groupes de discussion.</li> </ul>	

Source : Conseil RH pour le secteur communautaire, « Apprentissage, formation et développement : Mise en œuvre d'un programme de formation et de développement professionnel », *Info RH*.

## 27. Modèle adaptable de règles administratives relatives aux achats

---

### PRÉSENTATION

Comme la rédaction de règles administratives requiert un temps considérable, il est recommandé de s'inspirer de celles d'autres institutions. Voici un modèle adaptable pour les institutions qui n'auraient pas accès à cet échange de service. Ce modèle présente des articles qui doivent être adaptés selon le contexte de l'institution et complétés selon ses besoins. Les règles administratives relatives aux achats présentées ici regroupent le minimum de points à aborder et s'inspirent de règles mises en place dans diverses institutions. Ces exemples constituent l'essentiel des paramètres qu'elles tiennent à communiquer et à clarifier avec leurs employés.

Questions de base<sup>75</sup> :

1. Comment avons-nous abordé ce sujet dans le passé ?
2. Est-ce que la taille de notre effectif justifie l'élaboration d'une règle sur ce sujet ?
3. Sommes-nous prêts à investir le temps nécessaire pour appliquer cette règle ?
4. Que voulons-nous accomplir ou prévenir en adoptant cette règle ?
5. Quels sont les résultats escomptés ?
6. Est-ce que cette règle favorise nos valeurs ?

---

<sup>75</sup> Source : Conseil RH pour le secteur communautaire, « Politiques RH et législation du travail : Guide pour élaborer les politiques RH », *InfoRH*.

## IDENTIFICATION DES PARTIES ET BUT DES RÈGLES ADMINISTRATIVES RELATIVES AUX ACHATS

### 1.1 But des règles administratives relatives aux achats

Les présentes règles visent à traiter équitablement toutes les personnes qui sont employés sur une base régulière et temporaire. Elles permettent d'indiquer les meilleures procédures en tenant compte des contraintes financières de l'organisation. Elle s'inscrit dans la philosophie de l'organisation et se veut en cohérence avec les valeurs de justice, d'égalité et d'équité.

### 1.2 Convention

Toute personne employée sur une base régulière et temporaire doit signer et recevoir copie de ces règles administratives dès son embauche et être informée lors des modifications. Ce document est aussi disponible \_\_\_\_\_ (*endroit accessible*).

### 1.3 Application des règles administratives relatives aux achats

Toutes les dispositions de cette politique s'appliquent aux personnes employées sur une base régulière et temporaire.

Toute modification de ces règles doit être recommandée par le directeur général.

\_\_\_\_\_  
Signature du président du conseil d'administration

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Signature du secrétaire du conseil d'administration

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Signature du directeur général

\_\_\_\_\_  
Date

## II- Modalités d'approbation

- 2.1 Le budget consacré aux ressources matérielles est fixé un an à l'avance à l'intérieur du budget annuel.
- 2.2 Le directeur général autorise les transactions inférieures à \_\_\_\_\_ (1 000 \$). Au-delà de ce montant, il doit en discuter et obtenir l'accord du CA.
- 2.3 Les employés ne peuvent engager l'institution pour des transactions qui seront supérieures à \_\_\_\_\_ (500 \$) sans l'approbation préalable du directeur général. Ils doivent identifier les besoins et justifier les achats prévisionnels avant de faire les démarches pour les acquérir : la recherche, les contacts avec des fournisseurs et les soumissions.
- 2.4 Les dépenses supérieures à \_\_\_\_\_ (200 \$) doivent être pré-approuvées par le directeur général, qui parafe la facture originale à sa réception.
- 2.5 Les dépenses courantes inférieures à \_\_\_\_\_ (200 \$) doivent être approuvées et l'adjointe administrative parafe le rapport de petite caisse.
- 2.6 Autres :

Date d'approbation	Date de modification	Date de révision
Personne(s) responsable(s)		

## III – Les modes d'acquisition

- 3.1 Deux soumissions minimales sont demandées pour les achats exigeant un déboursé de plus de \_\_\_\_\_ (500 \$). Le choix final est assujéti à l'approbation du directeur général.
- 3.2 Dans l'objectif d'obtenir le meilleur prix sur le marché, il est primordial de valider les prix d'achat et les soumissions obtenus avec d'autres fournisseurs de même catégorie. Outre le coût, certains critères sont à considérer, tels que le service après-vente, les garanties, le coût de remplacement et le tarif horaire pour des réparations, le cas échéant.
- 3.3 Les acquisitions doivent être faites en quantité économique, si cela s'y prête, afin d'obtenir les meilleurs prix possibles tout en gardant au minimum les coûts d'inventaire et de gestion.
- 3.4 Afin de regrouper les déplacements, les employés doivent s'informer auprès de l'adjointe administrative sur la possibilité d'effectuer d'autres achats de petite caisse en même temps.
- 3.5 Autres :

Date d'approbation	Date de modification	Date de révision
Personne(s) responsable(s)		

#### IV - Les rapports de petite caisse

4.1 Les employés remettent leurs rapports de petite caisse sous la forme du formulaire \_\_\_\_\_.

4.2 Le délai de remise des rapports de petite caisse ne doit pas excéder les \_\_\_\_\_ (6 mois) après l'accusé de réception du montant obtenu. De plus, la remise du rapport doit demeurer dans la même année financière que l'accusé de réception.

4.3 Autre :

Date d'approbation	Date de modification	Date de révision
Personne(s) responsable(s)		

#### V – Les responsabilités personnelles

5.1 C'est à l'employé qu'il incombe de vérifier si la facture correspond à la soumission ou à l'entente que celui-ci a pris avec le fournisseur.

5.2 Tous les employés et les membres du CA ayant un intérêt direct ou indirect dans une affaire mettant en conflit ses intérêts personnels doivent le révéler au directeur général ou au CA et s'abstenir de participer à toute délibération et à toute décision relatives à cet intérêt.

5.3 Autre :

Date d'approbation	Date de modification	Date de révision
Personne(s) responsable(s)		

## 28. Conseils pour pourvoir l'institution des équipements requis

### Principe de base

C'est la vue d'ensemble de la situation des ressources matérielles qui permet d'élaborer un plan cohérent avec ses moyens et ses activités. Car mieux vaut anticiper les besoins que d'attendre que le système d'exploitation et d'entretien tombe pour réagir. Les mots d'ordre sont donc **prévision** et **prévention**.

### Actions à entreprendre

#### Prévision

- Évaluer les dépenses récurrentes depuis les dernières années pour connaître la moyenne des déboursés.
- Tenir à jour l'inventaire des stocks pour développer un plan à moyen et à long terme de renouvellement et d'entretien.
- Rechercher les subventions, les programmes d'aide ou des partenaires possibles pour réaliser les nouveaux objectifs de ce plan.
- Inclure un poste réservé aux ressources matérielles à l'intérieur du budget annuel avec une somme correspondante aux estimations déjà effectuées. *(Ce poste est intégré dans la gestion régulière. Il est donc distinct de la réserve pour réparations imprévues.)*
- Subdiviser ce poste pour un suivi plus précis : entretien du système de chauffage, renouvellement des produits de conservation, acquisition de lampes supplémentaires, réserve pour les réparations éventuelles du monte-charge, etc.
- Si possible, se doter d'un fonds interne réservé aux immobilisations et à leur entretien.
- Établir un cycle d'investissement : coordonner les sorties de fonds avec celles des autres postes budgétaires comme avec les entrées de fonds *(date d'échéance des placements, transfert des fonds non affectés, réception d'une subvention, etc.)*
- Obtenir à l'avance l'appui des administrateurs si leur consultation est nécessaire.
- Agencer les acquisitions avec l'emploi du temps du personnel concerné, ou du moins transmettre les recommandations nécessaires.

#### Prévention

- Tenir à jour les fiches techniques ou d'entretien pour éviter les mauvaises surprises.
- Respecter la durée de vie utile des équipements.
- Investir des montants semblables chaque année et veiller à les utiliser pour éviter de tout renouveler en même temps. Cette précaution est essentielle pour les équipements majeurs : parc informatique, système de ventilation, etc.

### À garder en tête

Comme l'acquisition et le renouvellement d'équipements se révèlent des dépenses onéreuses, une planification rigoureuse s'impose pour deux raisons : assurer la continuité des services avec une qualité optimale et éviter de drainer les liquidités.

## 29. Aide-mémoire pour bien mener la gestion des inventaires

---

### 1. Délimiter une zone de rangement

- Accessible et sécuritaire
- Conforme aux normes d'entreposage des items en question
- À l'abri des dommages éventuels (distance des gicleurs, etc.)
- Assurance feu-vol suffisante

### 2. Bien ranger la zone de rangement

- Indiquer les divisions selon les items par des enseignes
- Regrouper les lots dans un ordre logique
- Séparer et identifier les items endommagés ou appartenant à un tiers

### 3. Identifier le contenu des boîtes sur des fiches techniques pour les équipements ou des étiquettes pour les produits

- Incrire visiblement les données descriptives : nom, catégorie, etc.
- Apposer un élément visuel : photographie ou dessin technique
- Plastifier les fiches techniques
- Utiliser un crayon à encre non permanente pour indiquer les données variables : quantité, date de réalisation d'inventaire, etc.

### 4. Établir un cycle d'inventaire

- Choisir une date d'inventaire, au moins une fois par an, la plus près possible de la clôture de l'année financière
- Fixer des périodes d'inventaire en fonction des facteurs suivants :
  - avant et après des périodes de fort achalandage pour la vente (la saison estivale pour la boutique, les Fêtes, etc.)
  - avant et après une utilisation intensive des équipements (heures d'ouverture plus longues, etc.)
  - près de la fin de l'année financière pour budgétiser les renouvellements de stocks ou répartir les fonds disponibles

### 5. Dénombrer et saisir l'inventaire

- Appliquer un processus de décompte physique périodique, au moins annuellement
- Désigner un employé permanent chargé de l'inventaire pour chaque service, dans l'idéal autre que le magasinier
- Interrompre l'utilisation des items en question lors de leur inventaire
- Fournir des relevés de comptage avec des références claires : nom, marque, numéro de série ou de référence, unité de comptage (à l'unité, en mètre, en litre, etc.).
- Procéder par dénombrement, puis calculer la somme à la fin du processus
- Identifier les boîtes ou les lots inventoriés par une étiquette de couleur

### 6. Centraliser et vérifier les données

- Enregistrer tous les mouvements de stocks quand ils se produisent : entrée d'un code par le commis à la boutique, feuille de contrôle des entrées et sorties du matériel...
- Simplifier les codes et les rendre significatifs afin d'éviter les erreurs de transcription :
  - Comparer les quantités comptées lors de l'inventaire physique et les quantités théoriques dans les registres
  - Vérifier la cohérence entre les rapports d'inventaire et les données enregistrées en comptabilité générale à la même date
  - Signaler les écarts à un responsable avant de les inscrire
  - Compiler, évaluer et enregistrer au grand livre l'inventaire physique
  - Concilier régulièrement les mouvements de l'inventaire dans les registres.

### 30. Modèles de fiches pour la gestion matérielle

---

#### PRÉSENTATION

Voici des modèles de fiches techniques, d'inventaire et d'entretien. Ces modèles doivent être adaptés selon le contexte de l'institution et complétés selon ses besoins. Les modèles ci-après prévoient le minimum de documents à conserver et s'inspirent de ceux en place dans d'autres institutions.

Quelques suggestions :

#### Fiche d'inventaire

- produits de nettoyage et d'entretien, produits pour la conservation, produits en vente à la boutique, lampes, etc.

#### Fiche technique

- lampes d'exposition, lampes d'extérieur, appareils d'éclairage, matériel audiovisuel, etc.

#### Grille d'entretien général

- tâches saisonnières, tâches routinières à l'intérieur et l'extérieur, terrain et entretien paysager, déneigement, etc.

**FICHE D'INVENTAIRE**

**Catégories de produits :**

---

**Responsable :** \_\_\_\_\_ **Date :** \_\_\_\_\_

Description	Marque	Modèle	N° de référence	Quantité	Quantité installée	Quantité en stocks	Quantité hors fonction	À commander
<b>PRODUIT</b>								

**Inventaire effectué par :** *(signature de l'employé)*

**Feuille d'inventaire du PRODUIT** n° \_\_\_\_\_ **sur** \_\_\_\_\_.

**Pour information technique :** *(nom et coordonnées du fournisseur)*

## FICHE TECHNIQUE

Catégorie de produits :

---

Description :

Recommandations :

Marque	N° de référence	Date d'acquisition	Quantité	Entrée Achats suppl. Renouvellement Remise en place	Date	Sortie Installation Prêt Vente	Date	Quantité réelle	Signature

**Responsable :**

Fiche technique de \_\_\_\_\_  
(catégorie de produit) n° \_\_\_\_\_ sur \_\_\_\_\_

**Pour information technique :** \_\_\_\_\_  
(nom et coordonnées du fournisseur)

**Photos**

*Outil 30. Modèles de fiches pour la gestion matérielle*

**GRILLE D'ENTRETIEN GÉNÉRAL**

---

ÉTÉ	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Aout	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
1. Arroser les bacs de fleurs						01, 07, 14, 22						
2. Arroser les plantes et la rocaille (jours impairs)												
3. Mettre les poubelles près de la route (lundi et jeudi soir – mai à septembre)												
4. Déneigement : installer les balises												
5.												
HIVER	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Aout	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
1. Déneigement : dégager les trottoirs d'accès au musée												
2. Mettre les poubelles près de la route (lundi soir – octobre à avril)												
3. Retouches de peinture à l'intérieur et à l'extérieur (si nécessaire)												
4.												
5.												
<b>Responsable à contacter :</b>												

### 31. Modèle de plan d'urgence

---

#### PRÉSENTATION

Note : Comme la rédaction d'un plan d'urgence requiert un temps considérable, on conseille de s'inspirer de celui d'une autre institution. Pour les institutions qui ne pourraient se prévaloir de cet échange de service, le modèle ci-dessous sera utile. Il présente des informations qu'il faut adapter au contexte propre à l'institution et à ses besoins. Le plan d'urgence présenté ici comprend le minimum de points à signaler et ne constitue pas une mesure à suivre de façon absolue. Noter que l'application de certains points est facultative.

Quand elle établit un plan d'urgence, la direction devrait y inclure l'adoption et la mise en application de solutions et de mesures d'amélioration concrètes pour prévenir les principaux risques d'ordre météorologique et technologique :

- Incendie et explosion
- Inondations, tremblements de terre, tempêtes de vent, de neige et de verglas
- Périodes de froid ou de chaleur intenses
- Défaillance structurelle majeure d'un bâtiment
- Libération accidentelle de substances toxiques et de liquides inflammables
- Panne d'électricité et coupure de l'alimentation en eau
- Panneau du réseau des télécommunications
- Vols et infractions
- Blessures et maladies

Ce plan d'urgence est adapté du document *Comment gérer un musée : manuel pratique*, réalisé par l'ICOM-UNESCO<sup>76</sup>.

---

<sup>76</sup> Source : Patrick J. Boylan, *Comment gérer un musée : Manuel pratique*, p. 189-196.

## LE PLAN D'URGENCE

*Cette section du plan d'urgence doit servir au musée, mais aussi être mise à la disposition des forces d'intervention, à leur demande, qui seront déployées au musée (police, pompiers, etc.).*

### SECTION A – INFORMATIONS ESSENTIELLES

**Nom de l'institution :**

---

Coordonnées complètes de l'institution (adresse, téléphone, fax, courriel) :

---

---

---

---

**Nom et coordonnées du responsable de la gestion des situations d'urgence :**

---

---

---

---

Joindre en annexe le document qui confirme la définition de la responsabilité et des pouvoirs de l'institution dans la gestion de l'urgence, conformément à la loi (ex. : le droit de superviser l'ensemble du processus d'évacuation des collections, etc.)

Date d'approbation

Date de modification

Date de révision

Personne(s) responsable(s)

**A1. Coordonnées des organismes à rejoindre en cas d'urgence :**

Service d'incendie:

---

Service de police :

---

Service ambulanciers :

---

Hôpital :

---

Ligne Info-Santé :

---

Hydro-Québec :

---

Services de télécommunications :

---

Municipalité :

---

Entreprises voisines :

---

---

---

Compagnie d'assurance :

---

---

Entreprise de nettoyage après sinistre :

---

Autres :

---

---

---

---

**A2. Noms et coordonnées de l'équipe de secours à joindre en cas d'urgence (par ordre de priorité) :**

▪ **Personne 1 :**

Fonction :

Téléphone :

Cellulaire :

Adresse :

▪ **Personne 2 :**

Fonction :

Téléphone :

Cellulaire :

Adresse :

▪ **Personne 3 :**

Fonction :

Téléphone :

Cellulaire :

Adresse :

▪ **Personne 4 :**

Fonction :

Téléphone :

Cellulaire :

Adresse :

▪ **Personne 5 :**

Fonction :

Téléphone :

Cellulaire :

Adresse :

Date d'approbation	Date de modification	Date de révision
Personne(s) responsable(s)		

## **PARTIE B – LA FICHE OPÉRATIONNELLE DU MUSÉE**

*Les informations figurant dans cette section doivent être mises à jour et transmises aux forces d'intervention officielles et contractuelles.*

### **B1. Noms et coordonnées**

Nom de l'institution :

Adresse :

Nombre d'effectifs permanents :

Nom des employés permanents et numéro d'urgence à contacter :


Nom du responsable à contacter :

Coordonnées :

Nom du responsable à contacter (en cas d'échec de contact avec le premier responsable) :

Coordonnées :

Date d'approbation	Date de modification	Date de révision
Personne(s) responsable(s)		

## **B2. INFORMATIONS SUR LES ZONES SENSIBLES**

**B2.1** Emplacement des produits dangereux et descriptions (inflammables, bonbonnes de gaz, produits chimiques, etc.)

**B2.2** Emplacement du panneau de contrôle principal du système de détection d'intrusion, de l'alarme d'incendie et autres éléments du système de sécurité de l'institution :

Voir instructions particulières : \_\_\_\_\_

**B2.3** Emplacement des principaux robinets de gaz, d'eau et d'électricité :

Voir instructions particulières : \_\_\_\_\_

**B2.4** Emplacement de la trousse de secours :

**B2.5** Nature du matériel entreposé – sa manipulation et priorités en cas d'évacuation : *indiquer le volume, le transport, comment manipuler le matériel et le degré de priorité.*

Joindre les documents suivants :

**B3.** Zones d'accès

**B3.1** Description de l'accès approprié aux locaux, incluant l'information sur la qualité et la capacité de charge de voies de passage et des étages des bâtiments.

**B3.2** Plan des locaux

## **B4. PLAN D'ÉVACUATION**

*Le directeur général ou un membre du personnel habilité doit établir un plan d'évacuation des personnes, des collections et autres biens de l'institution.*

Les informations suivantes doivent figurer dans cette section :

- **B4.1** - Comment annoncer l'évacuation
- **B4.2** - Lieux de repli et installations de survie pour les visiteurs et le personnel
- **B4.3** - Lieux d'évacuation et entrepôts pour les collections
- **B4.4** - Priorités d'évacuation
- **B5.5** - Comment organiser l'évacuation
- **B5.6** - Support technique de l'évacuation
- **B5.7** - Conditions de manipulation des objets des collections
- **B5.8** - Comment sont priorisés et identifiés les objets à évacuer et, au besoin, les autres biens de l'institution
- **B5.9** - Membres du personnel responsables de l'évacuation
- **B5.10** – Autres :

Le directeur général désigne une salle d'accès facile et clairement signalée où entreposer l'équipement d'évacuation :

- matériel sanitaire de premiers secours
- détergents et désinfectants
- bouteilles d'eau distillée
- équipements de protection : gants, vêtements de protection, blouses, masques, respirateurs, casques, lunettes de protection, chaussures de travail, bottes de caoutchouc, etc.
- matériel d'emballage et équipement de manutention selon la nature des collections et autres biens évacués : papier d'emballage, caisses et boîtes fermant à clé, matériaux d'emballage étanches, etc.
- fournitures de bureau de base
- équipement, instruments et autres matériels de sauvetage et de secours d'urgence, etc.
- autres :

Tout ce matériel doit être disponible en quantité suffisante. La description exacte de l'emplacement des salles de stockage du matériel fait partie intégrante du plan d'urgence.

**Itinéraires d'évacuation en cas d'alerte :**

**B5. Les objets de la collection**

Liste des locaux où se trouvent les objets de la collection de l'institution (en ordre de priorité) :

- Local 1:

Personne responsable de cette partie de la collection :

Fonction :

Téléphone :

Cellulaire :

Courriel :

Adresse :

Type d'objets :

Mode de protection des bâtiments et des objets contre les dangers découlant d'une situation d'urgence

## **PARTIE C**

*Cette partie du plan d'urgence est réservée à l'usage interne.*

Le directeur de l'institution ou le personnel habilité dressent une liste claire des instructions au personnel au cas où ils feraient face aux situations suivantes (donner séparément les instructions pour chaque situation) :

### **Risques provenant de catastrophes naturelles**

- Inondation
- Fortes tempêtes
- Périodes de froid ou de chaleur intenses
- Orage, éclairs ou survolage dû à des forces atmosphériques
- Infestation massive de parasites (insectes, rongeurs, champignons)
- Tremblements de terre

### **Pannes techniques**

- Incendie
- Dommages à la structure du bâtiment
- Coupures d'électricité, de gaz, téléphone et connexion de sécurité
- Coupures d'eau
- Panne du système de chauffage ou de refroidissement
- Rupture de l'alimentation en carburant
- Panne du dispositif de contrôle
- Déchets et poubelles
- Interruption des services de transports nécessaires à la livraison de fournitures essentielles
- Pollution chimique
- Fuite de carburant ou de produits chimiques

### **Accidents**

- Dégradation des collections
- Pertes de données essentielles, comme la documentation des collections, manuelle ou électronique
- Dégâts subis par le bâtiment, l'équipement et le mobilier intérieur
- Blessure ou mort d'un membre du personnel ou d'un visiteur
- Effet cumulé des incidents ci-dessus

### **Activités illégales**

- Entrée de personnes non autorisées
- Cambriolage
- Vol, y compris commis par des membres du personnel
- Vol à main armée ou présence d'individus armés sans autorisation
- Incendie volontaire
- Assaut du bâtiment pendant des émeutes
- Explosion ou menace d'explosion
- Agression, y compris violences sexuelles
- Atteinte à l'ordre public ou autre conduite répréhensible
- Dégradation volontaire de l'institution, incluant vandalisme et graffiti
- Abus d'alcool et de drogues dans les locaux
- Autres :

### Quelques conseils pour la liste des instructions au personnel

- À chacun de ces incidents, les instructions doivent assurer un flux adéquat d'information, c'est-à-dire indiquer :
  - à qui et comment l'information sur l'incident doit être immédiatement signalée ;
  - comment neutraliser les conséquences de l'incident ;
  - définir les tâches de chaque membre du personnel (si possible aussi pour les forces d'intervention extérieures).
- La liste des situations d'urgence tient compte de l'analyse de risque en fonction de l'emplacement des locaux de l'institution et de tous les incidents possibles.
- Les instructions doivent être distribuées à chaque employé, idéalement sous forme d'un petit livret.
- Le directeur général ou le membre du personnel habilité doit aussi faire un résumé écrit des informations sur les partenaires en rapport avec la gestion d'urgence comprenant :
  - les contacts des intervenants de base (police, pompiers, etc. *voir section précédente*)
  - une liste des partenaires contractuels (restaurateurs, conservateurs, transporteurs et autres spécialistes).
- Le directeur général ou la personne habilitée établit un emploi du temps des équipes d'urgence de l'institution, avec des informations sur l'accessibilité des unités, l'accessibilité des partenaires contractuels, les dates limites de mise en œuvre des mesures concrètes en cas de catastrophe annoncée (p. ex. inondation), etc.
- Le directeur général ou la personne habilitée établit un formulaire de rapport d'urgence pour signaler les cas d'urgence à la direction (voir le formulaire-type page suivante).
- Le directeur général ou la personne habilitée établit un plan annuel de vérification des mesures préventives. Outre l'inspection obligatoire du matériel technique, elle doit vérifier au moins une fois par an si chaque unité (ou même l'institution tout entière) est prête à affronter une situation de crise en simulant un cas d'espèce (exercice d'application). En fin d'année, une personne habilitée soumet les résultats à la direction pour discussion. Le plan de vérification annuel des mesures préventives et les résultats des vérifications et des exercices d'application sont régulièrement annexés au plan d'urgence.
- Le directeur général ou la personne habilitée informe chaque membre du personnel du contenu du plan d'urgence et des fonctions et des responsabilités qui lui incombent en cas d'alerte. L'employé donne sa confirmation en apposant sa signature sur le document. Le protocole est conservé par l'institution jusqu'à ce que sa période d'emploi se termine.
- En cas de besoin, le plan d'urgence doit être mis à jour pour correspondre à l'état de l'institution. Les informations sur les modifications sont transmises aux membres du personnel dont le rôle dans la gestion de l'urgence a changé.
- Le plan d'urgence est diffusé, accompagné d'un ordre du directeur général qui en confirme la mise en œuvre.
- Autres :

<b>FICHE DE CONSTAT</b>		
<b>Notifié par</b>		
Nom et prénom :		
Service/ division :		
Fonction :		
<b>Date et lieu de l'alerte</b>		
Date (jour, mois, année)	Quand l'incident s'est-il produit ? (de / à)	Où s'est-il produit ?
<b>Incident</b>		
Type d'incident :		
Cause de l'incident :		
<b>Dégâts causés par l'incident</b>		
Dégradation de l'état de santé :		
Dégradation des collections :		
Autres dégradations :		
Dégradation du bâtiment :		
<b>Réactions</b>		
Notifié à (personne):		
Le (date et heure) :		
Je confirme, par la présente, que tous les renseignements ci-dessus sont complets et exacts.		
Date :	Signature :	

### 32. Principes de base des relations publiques

<b>Le rôle de chacun</b>	
<p>Chaque personne engagée auprès de l'institution, peu importe sa fonction, transmet des informations sur le rôle, les principes et la mission. Chaque personne en contact avec le public ou avec les décideurs et les parties prenantes représente elle aussi l'institution. Il faut donc réfléchir au message et à la manière de le communiquer. Comment les employés, les administrateurs et les bénévoles parlent-ils de l'institution ? Leurs discours et leur attitude correspondent-ils à l'approche souhaitée ? C'est au directeur général à promouvoir ses principes de communication en les appliquant lui-même, puis en livrant l'information pertinente et des arguments pour parler en bien de l'institution.</p>	
<p><b>Honnêteté</b></p> <p>Les activités de relations publiques et de communication doivent être conformes à la réalité de l'institution et refléter les aspirations de l'organisation et ce qu'elle offre au public. Les relations publiques ne se substituent pas à un bon produit, une bonne histoire, des propos honnêtes ou, en temps de crise, à la vérité. Cependant, dans bien des cas, toute vérité n'est pas bonne à dire, ce qui ne signifie pas qu'il faut mentir. Mieux vaut alors ne rien dire et laisser passer la tempête.</p>	<p><b>Cohérence et constance</b></p> <p>Rien ne surpasse une présence continue et une communication régulière auprès des médias, des décideurs et des parties prenantes. Ce n'est qu'après un certain temps que les activités de relations publiques deviennent vraiment efficaces, quand l'on identifie spontanément le message au messenger. Dans la mesure du possible, mieux vaut que les mêmes personnes représentent l'institution, pour obtenir cette reconnaissance et s'assurer de la cohérence du message.</p>
<p><b>Créativité</b></p> <p>C'est l'une des fonctions clés des activités de relations publiques : offrir un message clair et original. Pour que le public se souvienne aisément du message, surtout s'il est très sollicité, le directeur général doit se concentrer sur les moyens à développer et aborder le public ou les personnes qu'il désire rejoindre dès la conception du projet.</p>	<p><b>Opportunités</b></p> <p>Les relationnistes affirment souvent qu'un bon projet ne suffit pas : il faut le présenter au bon moment. Il faut donc de l'intuition et apprendre à saisir et à reconnaître les opportunités. Demeurer réceptif à l'actualité amène à mieux juger si le moment est approprié. En demeurant bien informé et à l'écoute, il est plus facile de percevoir ce qui se passe dans son environnement.</p>
<p><b>Savoir-faire</b></p> <p>Comme toute activité, les relations publiques exigent un apprentissage, une réflexion sur les méthodes et un désir de les améliorer. Apprendre des autres et définir les éléments de réussite sont des moyens appropriés pour y parvenir. Les séminaires et les conférences donnent une autre perspective sur le sujet.</p>	<p><b>Professionalisme</b></p> <p>Le professionnalisme n'est pas difficile à définir dans les institutions qui ont développé un code de conduite sur ce sujet. Par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Respecter la confidentialité des propos;</li> <li>▪ Ne pas influencer les médias ou les autres parties prenantes à des fins personnelles;</li> <li>▪ Démontrer une attitude positive et respectueuse en tout temps, etc.</li> </ul>

Source : Sue Runyard et Ylva French, *Marketing & public relations handbook*, p. 147-153.

### 33. Conseils pour améliorer la visibilité du site sur le Web

<p><b>Engager un professionnel</b></p> <p>Un site d'aspect brouillon n'est plus acceptable : il faut y consacrer un investissement important. En plus d'offrir une image professionnelle, il doit être compatible avec un large éventail de navigateurs et de systèmes d'exploitation. Si le site doit aussi servir à des fins de financement, on peut recourir à cet argument auprès des bailleurs de fonds.</p>	<p><b>Refléter l'image de l'institution</b></p> <p>L'aspect visuel du site doit être cohérent avec l'institution : il faut adapter les outils promotionnels et le message au public direct et indirect. En effet, le site rejoint des milliers de personnes, de jour comme de nuit, qui n'auront d'autre contact avec l'institution avant leur visite. L'adresse du site Web doit donc figurer sur toutes les communications.</p>
<p><b>Réserver un espace pour les médias</b></p> <p>Les communiqués des dernières activités, les photos des récents événements et les éléments des dossiers de presse devraient s'y trouver. Il est aussi possible d'installer un accès limité à une section que les médias seront les seuls à consulter.</p>	<p><b>Exposer un visuel interactif et sonore</b></p> <p>Le site est un outil idéal pour l'interactivité : en profiter pour montrer des images dynamiques, avec un aspect sonore. Les internautes apprécient la réactivité, la personnalisation, la performance, la rapidité et l'interaction. C'est pourquoi on recommande de répartir l'information en plusieurs sections courtes.</p>
<p><b>Mettre à jour le site en permanence</b></p> <p>La conception du site doit permettre d'actualiser les informations régulièrement et de varier les points d'intérêt. Éviter à tout prix des liens inactifs, un contenu désuet ou des coordonnées inexactes. À mettre en valeur : des événements organisés par l'institution, ses réussites ou des compléments aux activités et aux services.</p>	<p><b>Fidéliser les internautes</b></p> <p>Il faut amener les internautes à revenir visiter le site. Quelques trucs : prévoir un espace pour les membres, faire suivre des entrevues de semaine en semaine, ou mettre en ligne des offres spéciales. Des moyens novateurs de communiquer avec la communauté (sites interactifs, blogs, etc.) sont utiles comme outils promotionnels.</p>
<p><b>Etre en lien direct avec des sites majeurs</b></p> <p>Il est primordial de s'inscrire à des sites portail (point d'entrée sur Internet), comme le site touristique de sa région. Sur certains sites portail, on peut placer un message ou une bannière pour signaler un événement. Certains sites ou moteurs de recherche exigent des montants substantiels pour être au premier plan. Il s'agit de vérifier si cela en vaut la peine.</p>	<p><b>Se connecter à des sites événementiels ou des partenaires</b></p> <p>Il faut être à l'affût des opportunités pour s'associer à des événements, des partenaires ou des organismes qui attirent d'autres types de clientèle. Privilégier les sites très fréquentés comme les sites sociaux, ou qui offrent des concours, des actualités, etc. Ne pas oublier d'actualiser les activités et les événements sur les sites avec lesquels on fait une promotion croisée.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Évaluer l'impact</b></p> <p>Adapter le site selon la fréquentation des internautes demande une recherche sur le développement des autres sites, la croissance ou décroissance du nombre de visites, le nombre de clics, et idéalement, auprès des visiteurs ou d'un groupe témoin. À cet effet, des outils en ligne permettent d'obtenir des statistiques sur son site (<i>google analytics</i>).</p>	

Source : Runyard et Ylva French, *Marketing and public relations handbook*, p.107-110.

### 34. Aide-mémoire pour entretenir de bonnes relations avec les médias

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Évaluer l'importance de la nouvelle</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La nouvelle est-elle assez importante pour convier la presse ?</li> <li>- L'envoi d'un communiqué est-il suffisant ?</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Choisir le ou les médias opportuns</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel médium, publication ou quel journaliste est le plus efficace pour ce sujet ?</li> <li>- Avec quel journaliste est-il plus aisé d'entrer en contact ?</li> <li>- Quel est l'angle approprié pour chaque média invité (une primeur, un concept original de présentation, un lieu avec leurs sujets de prédilection) ?</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Bien présenter l'information</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'information est-elle la plus claire possible ?</li> <li>- L'information est-elle vérifiable et honnête ?</li> <li>- Les documents pertinents sont-ils prêts à être transmis ?</li> <li>- Y a-t-il peu ou trop d'informations et de détails ?</li> <li>- Est-il possible d'être plus concis ?</li> <li>- Les informations sont-elles transmises dans des délais qui respectent leurs exigences ?</li> <li>- Auparavant, quels commentaires les recherchistes et les journalistes ont-ils eu sur ce même sujet ?</li> <li>- Les photos sont-elles d'assez bonne qualité pour être publiées ?</li> <li>- Les photos sont-elles libres de droits pour la presse ?</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Faciliter le travail des médias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-il facile de rejoindre un responsable de l'institution à tout moment de la journée ?</li> <li>- Les rappels téléphoniques sont-ils effectués rapidement ?</li> <li>- Est-il pertinent de les appeler pour les aider à trouver des angles d'entrevue, de présentation ou des concepts appropriés ?</li> <li>- Le ou les porte-parole sont-ils bien identifié(s) par les médias ?</li> <li>- Les autres membres du groupe de travail (employé, bénévole, CA, artiste) conviés à une entrevue sont-ils bien préparés ?</li> <li>- Le site Web offre-t-il une section exclusive aux médias pour qu'ils trouvent facilement : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ la mission</li> <li>▪ les objectifs</li> <li>▪ l'historique</li> <li>▪ les récentes nouvelles</li> <li>▪ le dernier rapport annuel</li> <li>▪ des photos et de brèves biographies des administrateurs et du directeur général</li> <li>▪ des photos de l'institution, d'événements, de projets, en nombre raisonnable</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>▪ <b>Témoigner son appréciation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les envois sont-ils personnalisés à chaque média (un mot à leur attention, la mise en valeur de leurs intérêts, etc.) ?</li> <li>- A-t-on remercié les médias présents ?</li> <li>- Après la publication ou l'événement, leur a-t-on envoyé un remerciement écrit ?</li> </ul> </li> </ul>
---	---

Source : Nathalie Courville, *Les relations de presse dans le secteur culturel*; Joanne Fritz, « Top 10 tips for local Media relations », *About.com : Nonprofit charitable orgs.*

### 35. Le calcul des ratios

Les ratios se basent sur les données des états financiers. Les institutions muséales utilisent surtout les suivants :

- Ratios de performance :
  - Rotation de l'actif :  $\text{revenus} / \text{actif total}$
  - Revenus autonomes :  $\text{revenus autonomes} / \text{revenus totaux}$
  - Contrôle ou rentabilité des opérations :  $\text{surplus (déficit)} / \text{revenus}$
- Ratios d'activités :
  - Délai d'encaissement :  $\text{clients} \times 365 \text{ jours} / \text{revenus autonomes}$
  - Ratio d'endettement :  $\text{passif total} / \text{actif total}$
  - Ratio de financement interne :  $\text{actif net} / \text{actif total}$
- Ratios de liquidités :
  - Ratios de fonds de roulement :  $\text{actif à court terme} / \text{passif à court terme} \geq 1$
  - Ratios de liquidité relative :  $\text{encaisse} + \text{placements temporaires} + \text{débiteurs} / \text{passif à court terme}$

Voici les calculs selon les trois types d'analyse et leurs résultats :

#### 1. Analyse par ratios

Si les dirigeants d'une institution avaient parmi leurs objectifs de l'année complétée l'accroissement des revenus autonomes, le ratio suivant permettra de déterminer le pourcentage atteint :

- $\text{Revenus autonomes} / \text{Revenus totaux}$

$$75\,000 \$ / 145\,000 \$ = 0,517$$

Les revenus autonomes représentent 51,7 % des revenus totaux (*x par 100 pour obtenir le %*).

#### 2. Analyse horizontale

L'analyse horizontale vise à comparer les revenus ou dépenses de l'exercice actuel en rapport avec l'exercice passé. Voici la formule :

- $\frac{\text{montant de l'an actuel} - \text{montant de l'an passé}}{\text{montant de l'an passé}} \times 100$

$$\frac{75\,000 \$ - 68\,000 \$}{68\,000 \$} \times 100 = 10,2 \%$$

Les revenus autonomes ont augmenté de 10,2 % en 2009.

#### 3. Analyse verticale

L'analyse verticale consiste à analyser un poste budgétaire de l'année en cours en rapport avec un autre. Par exemple, les dirigeants veulent mesurer la proportion des subventions sur le total des revenus ou encore la proportion des salaires sur le total des dépenses.

- $\text{Subventions totales en 2009} / \text{revenus totaux de 2009} \times 100$

$$90\,000 \$ / 145\,000 \$ \times 100 = 62 \%$$

La proportion totale des subventions représentent 62 % des revenus totaux.

## 36. Les étapes d'une évaluation

---

### PRÉSENTATION

Chaque organisation doit développer un plan d'évaluation qui correspond à ses besoins. Mais, quelle que soit l'approche préconisée, on remarque que les plans d'évaluation considérés comme efficaces partagent tous une démarche similaire.

Ce modèle de plan d'évaluation a été adapté du *Guide d'évaluation de projet à l'intention des organismes sans but lucratif : Méthodes et étapes fondamentales pour procéder à l'évaluation de projets*, élaboré par Fataneh Zarinpoush<sup>77</sup>.

#### Étape 1 - Énoncer le but de l'évaluation

L'objectif ici est de présenter les raisons qui ont amené le groupe de travail à entreprendre l'évaluation d'un projet, d'une programmation ou d'un service. Il sert de guide et d'orientation aux membres du personnel et leur permet de centrer leur attention dans la même direction.

#### Étape 2 - Énoncer les grandes orientations du projet évalué

Trois composantes du projet sont ici examinées : les buts, les objectifs et les résultats souhaités. Les buts sont des énoncés généraux des résultats qu'un projet se propose d'atteindre. Les objectifs sont des énoncés précis et mesurables des changements visés par le projet au cours d'une période donnée. Les résultats (à court, moyen ou long terme) sont les changements ou les avantages qu'entraîne le projet pour l'institution, les participants ou les autres intervenants au cours ou à la fin du projet.

#### Étape 3 - Identifier et impliquer les intervenants, internes et/ou externes

Les intervenants sont les personnes ou les organismes qui ont un intérêt dans ce processus d'évaluation. Ils peuvent prendre les décisions, participer au processus, ou encore ils peuvent être touchés directement ou indirectement. Il faut décider qui est concerné, comment les informer et quelles sont attentes envers eux. Voici une marche à suivre :

- Préparez une liste des personnes et des organismes qui ont des intérêts dans le projet et son évaluation.
- Déterminez quels sont leurs intérêts leur degré d'engagement dans ce projet et dans son évaluation.
- Indiquez l'information dont ils ont besoin pour faire l'évaluation.
- Identifiez les utilisateurs de l'évaluation.

---

<sup>77</sup> Fataneh Zarinpoush, *Guide d'évaluation de projet à l'intention des organismes sans but lucratif : Méthodes et étapes fondamentales pour procéder à l'évaluation de projets*.

#### Étape 4 - Choisir les questions d'évaluation

En posant les bonnes questions, et en y répondant, le groupe de travail obtiendra des résultats d'évaluation utiles, qui peuvent facilement être communiqués aux groupes externes ou mis en pratique dans votre institution. Par exemple :

- Le projet touche-t-il la population ciblée ?
- À quel point les participants sont-ils satisfaits de leur intervention dans ce projet ?
- Le projet procure-t-il les services prévus ?
- Le projet a-t-il répondu aux besoins pour lesquels il a été créé ? Les besoins existent-ils toujours ?
- Quels sont les effets du projet sur l'organisme ?
- Quels changements importants devraient être apportés au projet pour mieux réaliser ses objectifs ?
- Comment les activités réalisées peuvent-elles être améliorées ?
- Quels résultats faut-il envisager si l'institution, ou un autre organisme, voulait répéter ce projet ou en entreprendre un semblable ?

#### Étape 5 - Choisir les outils d'évaluation

Selon les questions d'évaluation, le groupe de travail peut avoir besoin d'un outil pour recueillir des **données quantitatives** en dénombrant, en notant et en classant l'information; ou encore pour recueillir de l'**information qualitative**, comme des commentaires ou des opinions sur un aspect particulier. On distingue les outils d'évaluation non structurés (observations, conversations spontanées et visites sur le terrain) des moyens structurés (groupes de discussion, entrevues, questionnaires de sondage et tests de connaissances). Voici quelques détails sur les moyens d'évaluation structurés.

- **Un groupe de discussion** : Il s'agit en général de 6 à 12 membres du groupe ciblé, auxquels un animateur pose une série de questions. On s'informe ainsi sur des enjeux, occasions et problèmes. Les groupes de discussion ne conviennent pas pour comparer des idées ni pour obtenir l'opinion des autres sur des sujets délicats. Noter aussi qu'ils ne comprennent que quelques membres de la population visée et ne représentent pas nécessairement les opinions de l'ensemble d'une population.
- **Un questionnaire** : Cet outil sert à recueillir des renseignements auprès de personnes ou d'organisations. Il mesure les opinions, attitudes, comportements et perceptions sur des sujets précis. Il sert aussi à recueillir des données démographiques et des renseignements généraux. Un questionnaire bien conçu est indispensable pour la recherche par sondages et il donne les résultats escomptés.

**Les sondages** : Il existe deux grands types de sondages, avec ou sans l'intervention d'un interviewer. Le choix se fait en fonction des caractéristiques de la population, de l'endroit où elle se situe et du type de renseignements à recueillir. Les sondages par entrevue se font en personne ou par téléphone. Les entrevues apportent des renseignements plus profonds et plus complets; leur taux de réponse est habituellement plus élevé que celui des sondages que les gens doivent remplir eux-mêmes. Toutefois, ils exigent un interviewer compétent, un budget plus élevé et ils prennent plus de temps.

**Les entrevues** : L'entrevue est un moyen de recherche utile si le sujet porte sur des questions qui demandent une réflexion complexe. Une entrevue en personne convient si la population visée communique mieux en face à face que par écrit ou par téléphone (comme les enfants, les personnes plus âgées ou handicapées).

Bien souvent, le choix des outils d'évaluation dépend avant tout des ressources financières et humaines que l'institution peut y consacrer. C'est pourquoi il est primordial de planifier soigneusement l'évaluation avant d'entreprendre des actions en ce sens.

#### **Étape 6 - Dégager les indicateurs d'évaluation**

Les indicateurs servent à montrer l'étendue des progrès, de la réussite ou des réalisations. Ils peuvent être de nature quantitative, comme le nombre de participants, le nombre de visites d'un site Web, le taux et le classement d'opinions, etc., ou de nature qualitative, comme des réactions positives ou négatives, des problèmes, des plaintes et des commentaires. Si le grand nombre d'indicateurs risque de faire dévier le processus d'évaluation, le groupe de travail doit alors établir un ordre de priorité et sélectionner les plus utiles ainsi que des objectifs faciles à mesurer.

#### **Étape 7 - Dresser un plan des ressources humaines, financières et matérielles requises**

Si l'on engage un évaluateur ou des intervenants externes, les coûts sont plus élevés. Il faut alors que l'évaluation soit jugée essentielle. Si l'on choisit de recourir aux employés, il faut accorder le temps nécessaire à cette nouvelle tâche, de manière à ne pas alourdir leur charge de travail.

#### **Étape 8 - Analyser les résultats**

Les données en elles-mêmes ne disent rien. Pour leur donner une voix, on les analyse, puis on interprète les résultats. Pour ce faire, on regroupe les éléments d'information de façon à expliquer la réussite, l'échec, les réalisations, les modifications et le cheminement vers les objectifs.

#### **Étape 9 – Présenter les résultats et les recommandations**

Pour démontrer les résultats, il est nécessaire de reprendre les questions d'évaluation pour y joindre les réponses. Il est alors possible d'indiquer la question d'origine, indiquer l'outil d'évaluation utilisé, les sources d'informations et, surtout, les principaux résultats en découlant.

En conclusion du rapport d'évaluation, on indique (a) les aspects pratiques de cette évaluation et comment les résultats peuvent être utiles (b), les changements à apporter au projet si c'était à refaire, et (c) les suggestions à faire aux organismes qui voudraient mener un projet similaire.

Il est utile, pour les évaluations futures, que le groupe de travail résume le processus d'évaluation : comment il a atteint ses objectifs, comment les buts de l'évaluation ont été réalisés et comment s'est déroulée l'évaluation.

#### **Étape 10 - Communiquer les résultats aux parties impliquées**

Une discussion, un rapport écrit et une présentation constituent l'étape finale. Toutes les évaluations seront conservées pour retracer l'évolution du sujet étudié.

**37. La grille du plan d'évaluation**

ACTIVITÉ	RESPONSABLE	NBRE DE JOURS	COÛT	✓
<b>Gestion et orientation de l'évaluation</b>				
<b>Planification de l'évaluation</b>				
Communiquer avec les intervenants en vue de constituer un groupe d'évaluation				
Organiser des rencontres d'évaluation				
Organiser des rencontres d'évaluation avec le groupe d'évaluation				
Élaborer un plan d'évaluation préliminaire				
Discuter et réviser le plan d'évaluation				
Communiquer avec les intervenants				
<b>Mise en place de l'évaluation (mise au point les outils et recueil des données)</b>				
Recruter le personnel				
Trouver et organiser les outils existants				
Mettre au point un système de suivi				
Mettre en place et maintenir le système de suivi (périodiquement)				
Élaborer de nouveaux formulaires d'évaluation et des entrevues				
Mettre les outils nouvellement élaborés à l'essai				
Mettre en œuvre les outils et recueillir les données				
<b>Analyses de l'information</b>				
Préparer les données pour l'analyse				
Analyser les données et interpréter les résultats				
Soutien professionnel et technique (au besoin)				
Interpréter les résultats				
Tenir des réunions de discussion avec le groupe d'évaluation				
Terminer l'interprétation des résultats				

<b>ACTIVITÉ (suite)</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>Nbre DE JOURS</b>	<b>COÛT</b>	<b>✓</b>
Préparer les données pour l'analyse				
<b>Communication (préparer le matériel et communiquer)</b>				
Préparer et examiner un rapport d'évaluation				
Préparer une présentation				
Préparer d'autres documents en rapport avec les médias				
Présenter les résultats aux différents intervenants				
<b>Déplacements et réunions</b>				
Concernant le groupe d'évaluation				
Autres				
<b>Dépenses d'exploitation</b>				
Photocopies/ impression				
Messagerie				
Téléphone et télécopieur				
Autres				
<b>TOTAL</b>				

Source : Fataneh Zarinpoush, *Guide d'évaluation de projet à l'intention des organismes sans but lucratif : Méthodes et étapes fondamentales pour procéder à l'évaluation de projets.*

**38. Tableau d'évaluation de projet**

Objectif 1	Activités liées aux projets se rapportant à l'objectif	Résultats prévus (quantifier si possible)	Questions d'évaluation liées à l'objectif et aux activités	Outils d'évaluation	Source des données (de qui et d'où proviendra l'information)
Objectif 2	Activités liées aux projets se rapportant à l'objectif	Résultats prévus (quantifier si possible)	Questions d'évaluation liées à l'objectif et aux activités	Outils d'évaluation	Source des données (de qui et d'où proviendra l'information)

Source: Fataneh Zarinpoush, *Guide d'évaluation de projet à l'intention des organismes sans but lucratif : Méthodes et étapes fondamentales pour procéder à l'évaluation de projets*.

Les trois colonnes de gauche présentent les liens logiques entre les différentes composantes du projet. Les trois colonnes de droite présentent les composantes de l'évaluation. Le tableau montre d'un seul coup d'œil ce que le groupe de travail doit faire pour mener à bien ce projet et réaliser ses objectifs. Il faut le mettre à jour à mesure que le projet progresse.

**39. Registre pour le suivi des activités**

Type d'activités	
Nombre d'événements	
Dates (début et fin)	
Lieu (x)	
Participants / Projet	
Caractéristiques des participants / projet	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>	
Extrants (produits ou services résultant de l'activité)	
Ressources utilisées pour préparer et mener le projet	
Personnel	
Durée	
Budget	
Rétrospective	
Modifications	
Commentaires	
Signature :	Date :

Source : Fataneh Zarinpoush, *Guide d'évaluation de projet à l'intention des organismes sans but lucratif : Méthodes et étapes fondamentales pour procéder à l'évaluation de projets.*

## 40. Questionnaire pour évaluer la performance financière

Énoncé	Absolument	Peut-être / Incertain	Absolument pas
L'institution a des pratiques de comptabilité conformes aux normes reconnues.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'institution a instauré un système de comptabilité qui fournit l'information pertinente au moment voulu pour appuyer les décisions d'ordre financier du CA et vis-à-vis les employés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'institution prépare plusieurs scénarios avec un budget (actuel et/ou prévisionnel) pour obtenir une base comparative et développer une meilleure compréhension de ses finances.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'institution élabore un budget opérationnel annuel clair qui inclut toutes les sources de revenus et l'ensemble des dépenses (projets et fonctionnement).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'institution fait un rapport des liquidités chaque mois et en vérifie la concordance avec les entrées et sorties de fonds.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'institution prépare le registre de paie en suivant les exigences des institutions gouvernementales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'institution qui achète et vend des marchandises fait un inventaire périodique pour contrôler l'inventaire, se protéger des vols, vérifier la concordance avec l'information dans les livres et maintenir un niveau d'inventaire adéquat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'institution documente les contrôles internes, incluant les manipulations des liquidités, les dépôts, les approbations des dépenses et des déboursés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'institution a une politique précisant les personnes autorisées à signer des chèques et le nombre de signatures requis selon des montants fixés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'institution désigne une personne qui approuve toutes les dépenses avant de les engager.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toutes les personnes qui ont à manipuler de l'argent et à faire des investissements s'engagent à protéger les actifs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Source : Carter McNamara, *Checklist to Assess Financial Activities in Nonprofit Organizations*.

#### 41. Méthode pour réaliser une évaluation de rendement avec un employé

<p>On conseille de choisir une méthode simple, par exemple une discussion spontanée. Certaines institutions privilégient une approche plus structurée avec un formulaire à remplir et un plan de rencontre. Ce qui importe, c'est que la méthode aide l'employé à être à l'aise et favorise la collaboration et la communication.</p>	
<p><b>Les objectifs de l'évaluation de rendement</b></p> <p><b>Pour l'employé :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Connaître les attentes de l'institution face à son rendement</li> <li>▪ Savoir exactement sur quels critères ou sur quelles normes il sera évalué</li> <li>▪ Connaître les objectifs à atteindre</li> <li>▪ Discuter des possibilités d'amélioration</li> <li>▪ Préciser le type de soutien dont il a besoin</li> </ul> <p><b>Pour le gestionnaire :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clarifier certains sujets (modes de fonctionnement, changements à venir, etc.)</li> <li>▪ Valoriser l'individu dans l'exécution de son travail et dans ses relations interpersonnelles</li> <li>▪ Fixer avec l'employé les objectifs à atteindre pour la prochaine période</li> <li>▪ Connaître les attentes de l'employé envers l'organisation</li> <li>▪ Évaluer les besoins de formation et de développement de l'employé</li> <li>▪ Développer une relation d'échange avec l'employé.</li> </ul>	<p><b>Des conseils pour bien gérer la rencontre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se préparer en clarifiant les questions, les sujets et les objectifs sur lesquels vous voulez vous entretenir avec l'employé.</li> <li>▪ Avoir en main tous les documents auxquels vous ferez référence : la description d'emploi, le dossier de l'employé, les rendements précédents, etc.</li> <li>▪ S'organiser pour que le lieu et l'heure soient prévus de façon à avoir assez de temps – au moins une heure - dans un espace privé. S'assurer de ne pas être interrompu.</li> <li>▪ Laisser l'employé parler en premier, donner sa perception de son travail, de son rendement et de son comportement.</li> <li>▪ Lors des discussions sur des questions délicates au sujet l'employé ou de son travail, mettre l'accent sur le comportement au travail pas sur la personne.</li> <li>▪ Se baser sur les forces de l'employé et être constructif dans la rétroaction pour aborder les domaines à améliorer.</li> <li>▪ Encourager la personne à analyser son propre rendement afin de déterminer les points et les domaines à améliorer.</li> <li>▪ Éviter les promesses difficiles à réaliser.</li> <li>▪ Terminer l'entretien sur des conclusions pratiques et sur un engagement mutuel à respecter les recommandations.</li> </ul>
<p><b>Les sujets à explorer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Une rétrospective sur l'année ou le semestre écoulée</li> <li>▪ Les objectifs pour la prochaine année ou le semestre suivant</li> <li>▪ Les besoins de formation</li> <li>▪ Les aspirations professionnelles et les objectifs de carrière</li> </ul>	
<p><b>L'autoévaluation</b> peut être une étape préliminaire pour prendre conscience de sa performance individuelle. Par contre, elle ne se substitue pas à une évaluation de rendement effectuée par la direction. Si vous optez pour cette technique, il vous faudra adapter le formulaire pour chaque employé.</p>	

Source : Conseil des ressources humaines du secteur culturel, *Gestion de ressources humaines : Gérer le rendement des employés* ; TECHNOCompétences, « Module VI : Évaluation du rendement », p. 75-84.

## 42. Des grilles d'évaluation pour le rendement des employés

---

### PRÉSENTATION

Note : Comme l'élaboration des grilles d'évaluation requiert un temps considérable, on conseille de s'inspirer du manuel d'un autre organisme. Pour les institutions qui ne pourraient se prévaloir de cet échange de service, voici un modèle possible. Ces grilles doivent être adaptées au contexte propre à l'institution et à ses besoins. Les modèles présentés ici comprennent le minimum de points à examiner.

Quand on recourt à une grille d'évaluation, trois règles sont essentielles :

- respecter la Loi sur les normes du travail au Québec
- se conformer à la Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé, L.R.Q., chapitre P-39-1
- agir en conformité avec les autres politiques internes adoptées par l'institution

Les grilles d'évaluation présentées dans les pages qui suivent proviennent du *Guide de gestion des ressources humaines : destiné aux entreprises des technologies de l'information*, élaborée par TECNOCompétences - Comité sectoriel de main-d'œuvre en technologies de l'information et des communications (outils n° 18, n° 19 et n° 20)<sup>78</sup>.

---

<sup>78</sup> TECNOCompétences, « Module VI : Évaluation du rendement », p. 81-84.





**GRILLE PHASE 3 –  
RENCONTRE ANNUELLE / ÉVALUATION DU RENDEMENT**

Identification de l'employé(e)	
Nom et prénom de l'employé(e) :	Date :
Titre de l'employé(e) :	
Superviseur immédiat :	

<b>Légende (cochez la colonne appropriée)</b> ++ très satisfaisant    + satisfaisant    +/- besoin d'amélioration    - insatisfaisant <b>N/A</b> ne s'applique pas
---

Forces de l'employé(e)	Aspects à améliorer
Atteinte des objectifs	
Soutien supplémentaire à fournir	
Notes complémentaires	

\_\_\_\_\_  
Signature de l'employé(e)

\_\_\_\_\_  
Signature du supérieur immédiat





SAVOIR-FAIRE	ÉCHELLE DE NOTATION					Commentaires et observations
	++	+	+/-	-	N/A	
L'employé(e) possède des compétences techniques et les habiletés nécessaires à l'utilisation des outils et des méthodes d'exécution de son travail.						
À déterminer selon les objectifs établis et les fonctions du poste de l'employé						

# RÉFÉRENCES UTILES

## LES INCONTOURNABLES

- Pour la collection des guides pratiques, voir le Service de soutien aux institutions muséales (SSIM) qui l'offre gratuitement en ligne :

Consultation en ligne : <http://www.mcccf.gouv.qc.ca/>

Accès direct : <http://www.mcccf.gouv.qc.ca/index.php?id=3072>

Sujets : Accueillir les personnes handicapées dans les musées : une démarche simple pour des services adaptés ; Élaboration d'un cahier des charges pour les assurances ; Éducation et action culturelle : Politique et activités ; Élaborer une politique de gestion des collections ; Réaliser une exposition ; Ressources bibliographiques en muséologie et autres documents à venir.

- Pour en savoir plus, les publications et les ressources en ligne réalisées par la Société des musées québécois (SMQ) demeurent d'excellentes références. La liste complète est disponible à l'adresse suivante :

*Observatoire des musées de la Société des musées québécois – Espace professionnel*

Consultation en ligne : <http://www.smq.qc.ca/>

Accès direct : <http://www.smq.qc.ca/publicsspec/smq/publications/index.php>

- Pour être bien informé sur les lignes directrices du secteur de la muséologie, voir le site de l'Association des musées canadiens (AMC).

*Association des musées canadiens – Infos et ressources*

Consultation en ligne : <http://www.museums.ca/>

Rapports et lignes directrices :

[http://www.museums.ca/fr/info\\_et\\_ressources/rapports\\_et\\_lignes\\_directrices/](http://www.museums.ca/fr/info_et_ressources/rapports_et_lignes_directrices/)

Trousse de ressources humaines :

[http://www.museums.ca/fr/info\\_et\\_ressources/rapports\\_et\\_lignes\\_directrices/trousse\\_rh/](http://www.museums.ca/fr/info_et_ressources/rapports_et_lignes_directrices/trousse_rh/)

- Pour plus d'informations sur la gestion des organismes à but non lucratif, Imagine Canada met une bibliothèque virtuelle à la disposition des internautes.

*Portail de la bibliothèque*

Consultation en ligne : <http://nonprofitscan.imaginecanada.ca/fr/accueil>

# BIBLIOGRAPHIE PAR CHAPITRE

## Chapitre 1 – LA MISSION

AGENCE DU REVENU DU CANADA. *Enregistrement d'un organisme de bienfaisance aux fins de l'impôt sur le revenu* [en ligne], Canada, <http://www.cra-arc.gc.ca/F/pub/tq/t4063/t4063-08f.pdf> (Réf. du 18 août 2010).

ASSOCIATION DES MUSÉES CANADIENS (2006). *Principes déontologiques de l'Association des musées canadiens* [en ligne], Ottawa, 18 p., <http://25538.vws.magma.ca/media/Pdf/principesdeontologiques.pdf> (Réf. du 18 août 2010).

BOARD DEVELOPMENT PROGRAM (2009). *Élaboration de politiques* [en ligne], Edmonton, Government of Alberta, Culture and Community Spirit, 6 p., [http://www.culture.alberta.ca/bdp/frenchbulletins/Policy\\_Development\\_French09.pdf](http://www.culture.alberta.ca/bdp/frenchbulletins/Policy_Development_French09.pdf) (Réf. du 18 août 2010).

COMITÉ SECTORIEL DE MAIN D'ŒUVRE/ÉCONOMIE SOCIALE, ACTION COMMUNAUTAIRE (CSMO-ÉSAC), *Boîte à outils sur la Gouvernance démocratique* [en ligne], Québec, conçue avec le Centre de formation populaire, le Centre Saint-Pierre et Relais-femmes, 2007, p. 115-116, 472 p., [http://www.csmoesac.qc.ca/uploads/documents/menu\\_sections/boîte\\_a\\_outils.pdf](http://www.csmoesac.qc.ca/uploads/documents/menu_sections/boîte_a_outils.pdf) (Réf. du 18 août 2010).

CONSEIL INTERNATIONAL DES MUSÉES (ICOM) (2006). *Code de déontologie de l'ICOM pour les musées* [en ligne], Paris, 16 p., [http://icom.museum/code2006\\_fr.pdf](http://icom.museum/code2006_fr.pdf) (Réf. du 18 août 2010).

COTE, Line et Denis SAMSON (1995). *Guide de planification stratégique des ressources humaines dans le secteur muséal*, Société des musées québécois (SMQ), Montréal.

EDSON, Gary (1997). *Museum ethics*, Londres/New York, Routledge, 282 p.

FONDATION ROI BAUDOIN et Musées et Société en Wallonie (2003). *Je gère un musée aujourd'hui... pour demain : Questionnaire d'audit interne à l'attention des gestionnaires d'institutions muséales*, [en ligne], Belgique, 41 p., <http://www.repere.be/msw/images/audit/jegereunmusee.pdf> (Réf. du 18 août 2010).

FROTIÉE, Patrick (1993). *Créer, animer, gérer, dissoudre une association*, Paris, Maxima, 271 p.

LA MAISON DU GRANIT, « Description des activités » [en ligne], Québec, <http://www.maisondugranit.ca/> (Réf. du 18 août 2010).

MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS (2000). *Politique muséale : Vivre autrement la ligne du temps*, [en ligne], Québec, Gouvernement du Québec, 2 p., <http://www.mcccf.gouv.qc.ca/publications/pol-museale-depliant.pdf> (Réf. du 18 août 2010).

MUSÉE DU BAS-SAINT-LAURENT, « Présentation du Musée » [en ligne], Québec, <http://www.mbsl.qc.ca/qui.php> (Réf. du 18 août 2010).

MUSÉE RÉGIONAL DE LA CÔTE-NORD, « Mission » [en ligne], Québec, <http://www.mrcn.qc.ca/> (Réf. du 18 août 2010).

REGISTRAIRE DES ENTREPRISES [en ligne], Québec, Ministère du revenu du Québec, Gouvernement du Québec, <http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/default.aspx> (Réf. du 18 août 2010).

RÉSEAU CANADIEN D'INFORMATION SUR LE PATRIMOINE (2008). *Élaboration de politiques sur la propriété intellectuelle : guide pratique à l'intention des musées* [en ligne], Ottawa, Patrimoine canadien, [http://www.pro.rcip-chin.gc.ca/propriete\\_intellectuelle-intellectual\\_property/elaboration\\_politiques-developing\\_policies/index-fra.jsp](http://www.pro.rcip-chin.gc.ca/propriete_intellectuelle-intellectual_property/elaboration_politiques-developing_policies/index-fra.jsp) (Réf. du 18 août 2010).

SOCIÉTÉ DES MUSÉES QUÉBÉCOIS (SMQ). « Fiche d'une publication : Guide de déontologie muséale », *Publications*, [en ligne], Montréal, <http://www.musees.qc.ca/publicsspec/smq/publications/fiches/index.php?id=33-60-0314> (Réf. du 18 août 2010).

TENDON, J. *Misez sur la mission!* [en ligne], Systémique Business Performance, Cortaillod, Allemagne, article 008, <http://www.systemic.ch/NewArticles/article008.htm> (Réf. du 18 août 2010).

TURBIDE, Johanne et al. *Constitution d'un OBNL à vocation culturelle ou artistique* [en ligne], Montréal, Séminaire de management culturel, Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux, HEC Montréal, <http://www.gestiondesarts.com/index.php?id=394> (Réf. du 10 décembre 2009).

TURBIDE, Johanne. *Les différentes formes juridiques des entreprises*, [en ligne], Montréal, Séminaire de management culturel, Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux, HEC Montréal, <http://www.gestiondesarts.com/index.php?id=603> (Réf. du 18 août 2010).

## Chapitre 2 – LA GOUVERNANCE

ASSOCIATION DES MUSÉES CANADIENS (2004). *Lignes directrices : Rôles et responsabilités des conseils d'administration des musées* [en ligne], Ottawa, 8 p., <http://25538.vws.magma.ca/media/Pdf/principesdirecteurs.pdf> (Réf. du 18 août 2010).

ASSOCIATION DES MUSÉES CANADIENS (2006). *Principes déontologiques de l'Association des musées canadiens* [en ligne], Ottawa, 18 p., <http://25538.vws.magma.ca/media/Pdf/principesdeontologiques.pdf> (Réf. du 18 août 2010).

BRODER, Peter (coordinateur) (2002). *Guide à l'intention des administrateurs des sociétés à but non lucratif : Droits, Fonctions et Pratiques* [en ligne], Industrie Canada, [http://www.ic.gc.ca/eic/site/cilp-pdci.nsf/fra/h\\_cl00688.html](http://www.ic.gc.ca/eic/site/cilp-pdci.nsf/fra/h_cl00688.html) (Réf. du 18 août 2010).

CENTRAIDE CANADA - UNITED WAY OF CANADA. « Avant la réunion – Préparation des réunions », *Formation des membres du conseil d'administration* [en ligne], [http://www.formationca.org/display\\_document.cfm?document\\_id=46](http://www.formationca.org/display_document.cfm?document_id=46) (Réf. du 18 août 2010).

CENTRAIDE CANADA - UNITED WAY OF CANADA. *Formation des membres du conseil d'administration* [en ligne], <http://www.formationca.org/> (Réf. du 18 août 2010).

COMITÉ SECTORIEL DE MAIN D'ŒUVRE/ÉCONOMIE SOCIALE, ACTION COMMUNAUTAIRE (CSMO-ÉSAC), *Boîte à outils sur la Gouvernance démocratique* [en ligne], Québec, conçue avec le Centre de formation populaire, le Centre Saint-Pierre et Relais-femmes, 2007, p. 115-116, 472 p., [http://www.csmoesac.qc.ca/uploads/documents/menu\\_sections/boîte\\_a\\_outils.pdf](http://www.csmoesac.qc.ca/uploads/documents/menu_sections/boîte_a_outils.pdf) (Réf. du 18 août 2010).

CONSEIL RH POUR LE SECTEUR COMMUNAUTAIRE. « Politiques RH et législation du travail : Guide pour élaborer les politiques RH », *InfoRH* [en ligne], Ottawa, <http://www.hrvs-rhsbc.ca/info-rh/politiques-elaborer.cfm> (Réf. du 18 août 2010).

EDWARDS, Denise (2005). *L'art de réussir une réunion* [en ligne], Ontario, Ministère de l'agriculture, de l'alimentation et des affaires rurales, Gouvernement de l'Ontario, <http://www.omafra.gov.on.ca/french/rural/facts/05-036.htm> (Réf. du 18 août 2010).

HENSON COLLEGE - NON-PROFIT SECTOR LEADERSHIP PROGRAM (2001). *Questionnaire d'auto-évaluation de conseil d'administration* [en ligne], Halifax, Université Dalhousie, version 3, 7 p., [http://www.cfc-fcc.ca/grant-benefit/resource\\_library/docs/fr/henson\\_fr.pdf](http://www.cfc-fcc.ca/grant-benefit/resource_library/docs/fr/henson_fr.pdf) (Réf. du 18 août 2010).

HUMPHREY, Sandy L. « Quels sont les besoins en information du conseil d'administration ? », *Articles sur la gouvernance et la gestion* [en ligne], Association canadienne des compagnies d'assurances mutuelles, [http://www.camic.ca/fr/members/articles/articles\\_sur\\_la\\_salle\\_de\\_confrence\\_excutive/quelssontlesbesoins.html](http://www.camic.ca/fr/members/articles/articles_sur_la_salle_de_confrence_excutive/quelssontlesbesoins.html) (Réf. du 18 août 2010).

LIFF, Allen (2004). *Helping the Decision-Impaired Board* [en ligne], Association XPERTISE inc., The Canadian Association, AXI Publication, [http://www.axi.ca/TCA/sep2004/guestarticle\\_3.shtml](http://www.axi.ca/TCA/sep2004/guestarticle_3.shtml) (Réf. du 18 août 2010).

MALENFANT, Roméo (1999). *La gouvernance stratégique d'un organisme à but non lucratif*, Montréal, Éditions D.P.R.M., 346 p.

MARTEL, Paul, A. Lebel et Luc Martel (1987). *La Corporation sans but lucratif au Québec : aspects théoriques et pratiques*, Montréal, Éd. Wilson & Lafleur.

MUSEE D'ART CONTEMPORAIN DE MONTREAL (2009). *Règlement de régie interne du Musée d'art contemporain de Montréal*, [en ligne], Montréal, 6 p., <http://www.macm.org/fr/acces/rri.pdf> (Réf. du 18 août 2010).

MUSEE DES BEAUX-ARTS DU CANADA (2004). *Politique sur la gouvernance* [en ligne], Ottawa, 17 p., [http://www.gallery.ca/files/politique\\_sur\\_la\\_gouvernance.pdf](http://www.gallery.ca/files/politique_sur_la_gouvernance.pdf) (Réf. du 18 août 2010).

NANKIES, Graeme (2003). *Getting on board : a gouvernance ressource guide for arts organisation* [en ligne], Nouvelle-Zélande, 2<sup>e</sup> éd., Creative New Zealand, Gouvernement de Nouvelle-Zélande, 88 p., <http://www.creativenz.govt.nz/Portals/0/publications/getting-on-board.pdf> (Réf. du 18 août 2010).

PAQUET, Marion A. (1988). *Guide des administrateurs d'organisations culturelles : rôles, obligations et fonctions*, Waterloo, Presses de l'Université de Waterloo, 73 p.

PROJET GESTION CRÉATIVE (2005). *Travailler avec le conseil d'administration d'un organisme sans but lucratif : conseils et outils pour les gestionnaires d'organisations culturelles* [en ligne], Ottawa, Conférence canadienne des arts/Conseil des ressources humaines du secteur culturel/Ministère du Patrimoine canadien/Conseil des arts du Canada, 38 p., [http://www.culturalhrc.ca/minisites/Managing\\_and\\_Mentoring/f/PDFs/CMP-Board\\_Management\\_Toolkit-Jan05-fr.pdf](http://www.culturalhrc.ca/minisites/Managing_and_Mentoring/f/PDFs/CMP-Board_Management_Toolkit-Jan05-fr.pdf) (Réf. du 18 août 2010).

SUSSKIND, Lawrence, Sarah MCKEARNAN et Jennifer THOMAS-LARMER (dir.) (1999). *The Consensus building handbook: a comprehensive guide to reaching agreement*, Thousand Oaks, Sage, 1147 p.

UNION QUÉBÉCOISE POUR LA CONSERVATION DE LA NATURE (UQCN). *Aptitudes : Développer des aptitudes pour interagir avec les gouvernements en matière d'environnement* [en ligne], Québec, Environnement Canada, 283 p., [http://www.naturequebec.org/ressources/fichiers/ArchivesAptitudes/2003\\_SiteAptitudes.pdf](http://www.naturequebec.org/ressources/fichiers/ArchivesAptitudes/2003_SiteAptitudes.pdf) (Réf. du 3 septembre 2010).

VEILLEUX, Cindy. *Bilan de l'enquête sur la gouvernance des institutions muséales* [en ligne], Montréal, Société des musées québécois (SMQ), 3 p., <http://smq-web1.smq.qc.ca/pdf/Bilan-enquete-gouvernance.pdf> (Réf. du 18 août 2010).

### Chapitre 3 – LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

AMBROSE, Timothy et Sue RUNYARD (1991). *Forward Planning: A handbook of business, corporate and development planning for museums and galleries*, London, Museums & galleries commission/Routledge, 171 p.

LORD, Barry et Gail DEXTER LORD (1999). *The manual of museum planning*, 2<sup>e</sup> éd., London, The Stationery Office, 462 p.

MCNAMARA, Carter. *Checklist for a planning assessment for nonprofit organizations*, [en ligne], Free Management library, [http://www.managementhelp.org/org\\_eval/uv\\_plng.htm](http://www.managementhelp.org/org_eval/uv_plng.htm) (Réf. du 18 août 2010).

MCNAMARA, Carter. *Strategic Planning (in nonprofit or for-profit organizations)* [en ligne], Free Management Library, [http://www.managementhelp.org/plan\\_dec/str\\_plan/str\\_plan.htm](http://www.managementhelp.org/plan_dec/str_plan/str_plan.htm) (Réf. du 18 août 2010).

NELSON, Bob et Peter ECONOMY (2007). *Le management pour les nuls*, 1<sup>ère</sup> éd. [2001], New York, Wiley Publishing, 372 p.

PROJET GESTION CRÉATIVE, « Toujours savoir où on va : la planification comme outil de gestion », *Histoire de bonnes pratiques* [en ligne], Conférence canadienne des arts/Conseil des ressources humaines du secteur culturel/Ministère du Patrimoine canadien/Conseil des arts du Canada, 2004, 3 p., [http://www.culturalhrc.ca/research/CreativeMgt/BPstories\\_planning-fr.pdf](http://www.culturalhrc.ca/research/CreativeMgt/BPstories_planning-fr.pdf) (Réf. du 18 août 2010).

SCORE COUNSELORS TO AMERICA'S SMALL BUSINESS (2006). *Business planning tools for non-profit organizations* [en ligne], Herndon, Office Depot Fondation, 36 p., <http://www.score.org/pdf/Business%20Planning%20Tools%20for%20Non-Profits%202009.pdf> (Réf. du 18 août 2010).

SHAPIRO, Janet. *Boîte à outils sur la planification stratégique* [en ligne], Johannesburg, CIVICUS : Alliance mondiale pour la participation citoyenne, 58 p., <http://www.civicus.org/new/media/Planification%20Strategique.pdf> (Réf. du 18 août 2010).

SYSFAL, Secrétariat permanent de la formation en alternance. *Une explication des quatre fiches techniques en quatre réponses*, [en ligne] <http://www.sysfal.be/upload/outils/fiches%20mixtes%201-4.pdf> (Réf. du 18 août 2010).

TURBIDE, Johanne. *Notions de base de la gestion financière* [en ligne], Montréal, Séminaire de management culturel, Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux, HEC Montréal, <http://www.gestiondesarts.com/index.php?id=396> (Réf. du 18 août 2010).

### Chapitre 4 – LA PLANIFICATION DE LA PROGRAMMATION

ARPIN, Roland (1992). *Le Musée de la civilisation : concept et pratiques*, Québec, Éditions MultiMondes/Musée de la civilisation, 166 p.

COTE, Michel (dir.) (1991). *Musée et gestion*, Québec, Musée de la civilisation et Université Laval, 170 p.

LORD, Barry et Gail DEXTER LORD (1999). *The manual of museum planning*, 2<sup>e</sup> éd., London, The Stationery Office, 462 p.

SERVICE DE SOUTIEN AUX INSTITUTIONS MUSÉALES (2007). *Réaliser une exposition : guide pratique* [en ligne], Québec, Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, Direction du patrimoine et de la muséologie, 80 p., [http://www.mcccf.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/publications/Guide\\_Réaliser\\_une\\_exposition.pdf](http://www.mcccf.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/publications/Guide_Réaliser_une_exposition.pdf) (Réf. du 18 août 2010).

SERVICE DE SOUTIEN AUX INSTITUTIONS MUSÉALES (2008). *Élaborer une politique de gestion des collections : guide pratique* [en ligne], Québec, Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, Direction du patrimoine et de la muséologie, Société des musées québécois (SMQ), 74 p., [http://www.mcccf.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/publications/Gestion\\_des\\_collections.pdf](http://www.mcccf.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/publications/Gestion_des_collections.pdf) (Réf. du 18 août 2010).

## Chapitre 5 – LA PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES

AGENCE DU REVENU DU CANADA [en ligne], Canada, <http://www.cra-arc.gc.ca/menu-fra.html> (Réf. du 18 août 2010).

ARPIN, Roland (1992). *Le Musée de la civilisation : concept et pratiques*, Québec, Éditions MultiMondes/Musée de la civilisation, 166 p.

ASSOCIATION DES MUSÉES CANADIENS. « Principes directeurs en matière de ressources humaines », *Trousse RH* [en ligne], [http://www.museums.ca/fr/info\\_et\\_ressources/rapports\\_et\\_lignes\\_directrices/trousse\\_rh/](http://www.museums.ca/fr/info_et_ressources/rapports_et_lignes_directrices/trousse_rh/) (Réf. du 18 août 2010).

ASSOCIATION DES MUSÉES CANADIENS. *Modèle d'aide-mémoire* dans « Principes directeurs en matière de ressources humaines : Section 1 – Évaluation des besoins de ressources humaines », *Trousse RH* [en ligne], [http://25538.vws.magma.ca/media/Pdf/modele\\_aide\\_memoire.pdf](http://25538.vws.magma.ca/media/Pdf/modele_aide_memoire.pdf) (Réf. du 18 août 2010)

*Code civil du Québec*, [en ligne], Québec, <http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/CCQ/CCQ.html> (Réf. du 18 août 2010).

*Code du travail, L.R.Q., chapitre C-27*, [en ligne], Québec, [http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C\\_27/C27.HTM](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C_27/C27.HTM) (Réf. du 18 août 2010).

COMITE SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE/ECONOMIE SOCIALE ET ACTION COMMUNAUTAIRE (CSMO-ÉSAC), et le Centre St-Pierre. *Boîte à outils : Gestion des ressources humaines* [en ligne], Québec, Emploi-Québec, [http://www.csmoesac.qc.ca/uploads/documents/menu\\_sections/boîte\\_a\\_outils\\_-\\_gestion\\_des\\_ressources\\_humaines1.pdf](http://www.csmoesac.qc.ca/uploads/documents/menu_sections/boîte_a_outils_-_gestion_des_ressources_humaines1.pdf) (Réf. du 18 août 2010).

COMITE SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE/ECONOMIE SOCIALE ET ACTION COMMUNAUTAIRE (CSMO-ÉSAC) [en ligne], Montréal, <http://www.csmoesac.qc.ca/index.html> (Réf. du 18 août 2010).

COMMISSION DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL [en ligne], Québec, Gouvernement du Québec, <http://www.csst.qc.ca> (Réf. du 18 août 2010).

COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE [en ligne], Québec, Gouvernement du Québec, <http://www.cdpedj.gc.ca> (Réf. du 18 août 2010).

COMMISSION DES NORMES DU TRAVAIL DU QUÉBEC [en ligne], Québec, Gouvernement du Québec, <http://www.cnt.gouv.qc.ca/> (Réf. du 18 août 2010).

CONSEIL DES RESSOURCES HUMAINES DU SECTEUR CULTUREL (CRHSC). *Gestion de ressources humaines : Recruter les bonnes personnes* [en ligne], Ottawa, coll. « Outils pour la gestion des ressources humaines du secteur culturel », 19 p., [http://www.culturalhrc.ca/hrtools/pdfs/F\\_Recruiting.pdf](http://www.culturalhrc.ca/hrtools/pdfs/F_Recruiting.pdf) (Réf. du 18 août 2010).

CONSEIL DES RESSOURCES HUMAINES DU SECTEUR CULTUREL (CRHSC). *Gestion des ressources humaines : Description d'emploi* [en ligne], Ottawa, coll. « Outils pour la gestion des ressources humaines du secteur culturel », 21 p., [http://www.culturalhrc.ca/hrtools/pdfs/F\\_Descriptions.pdf](http://www.culturalhrc.ca/hrtools/pdfs/F_Descriptions.pdf) (Réf. du 18 août 2010).

CONSEIL DES RESSOURCES HUMAINES DU SECTEUR CULTUREL (CRHSC). *Gestion des ressources humaines : Utilisation des chartes et des profils de compétences* [en ligne], Ottawa, coll. « Outils pour la gestion des ressources humaines du secteur culture », 27 p., [http://www.culturalhrc.ca/hrtools/pdfs/CHRC-HR\\_Tools-Using\\_Compentency\\_Charts\\_and\\_Profiles-fr.pdf](http://www.culturalhrc.ca/hrtools/pdfs/CHRC-HR_Tools-Using_Compentency_Charts_and_Profiles-fr.pdf) (Réf. du 18 août 2010).

CONSEIL DES RESSOURCES HUMAINES DU SECTEUR CULTUREL (CRHSC). *Gestion des ressources humaines : Embaucher des travailleurs et travailleuses indépendants* [en ligne], Ottawa, coll. « Outils pour la gestion des ressources humaines du secteur culturel », 35 p., [http://www.culturalhrc.ca/hrtools/pdfs/CHRC-HR\\_Tools-Independent\\_Contractors-fr.pdf](http://www.culturalhrc.ca/hrtools/pdfs/CHRC-HR_Tools-Independent_Contractors-fr.pdf) (Réf. du 18 août 2010).

COTE, Line et Denis SAMSON (1995). *Guide de planification stratégique des ressources humaines dans le secteur muséal*, Montréal, Société des musées québécois (SMQ), 230 p.

CULTURAL CAREERS COUNCIL ONTARIO - THE LEARNING COALITION (2006). *Human Resource Planning tool* [en ligne], Ontario, 29 p., <http://www.workinculture.ca/information/documents/HRPlanningToolrev.pdf> (Réf. du 18 août 2010).

LAROCHE, Marc-André (1996). *Embauche et contrats de travail : approches et rédaction*, coll. « Tout ce que l'employeur devrait savoir », Cowansville, Éditions Yvon Blais, 149 p.

LAUZON, Isabelle (2003). *Guide pratique des normes du travail*, coll. « Tout ce que l'employeur devrait savoir », Éditions Yvon Blais, Cowansville, 206 p.

*Loi sur l'assurance-emploi, L.C. 1996, ch. 23*, [en ligne], Service Canada, [http://www.servicecanada.gc.ca/fra/ae/legislation/ae\\_lois\\_tdeprov.shtml](http://www.servicecanada.gc.ca/fra/ae/legislation/ae_lois_tdeprov.shtml) (Réf. du 18 août 2010).

*Loi sur la santé et la sécurité du travail, L.R.Q., chapitre S-2.1*, [en ligne], Québec, [http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/S\\_2\\_1/S2\\_1.html](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/S_2_1/S2_1.html) (Réf. du 18 août 2010).

*Loi sur les normes du travail, L.R.Q., 2010, chapitre N-1.1*, [en ligne], Québec, [http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/N\\_1\\_1/N1\\_1.html](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/N_1_1/N1_1.html) (Réf. du 18 août 2010).

MATTHEW, Maureen (2007). *Jobs description tool kit*, [en ligne], Régina, Innova Learning, 40 p., <http://www.saskmuseums.org/assets/File/Toolkit.pdf> (Réf. du 18 août 2010).

MUSEUMS ASSOCIATION OF SASKATCHEWAN. *Jobs description tool kit* [en ligne], Régina, [http://www.saskmuseums.org/job\\_description\\_tool\\_kit](http://www.saskmuseums.org/job_description_tool_kit) (Réf. du 18 août 2010).

RÉSEAU JURIDIQUE DU QUÉBEC : LE PORTAIL DU DROIT AU QUÉBEC [en ligne], Québec, Jurismedia inc., <http://www.avocat.qc.ca/index.htm> (Réf. du 18 août 2010).

SOCIÉTÉ DES MUSÉES QUÉBÉCOIS (SMQ). *Publications de la SMQ* [en ligne], Montréal, <http://www.smq.qc.ca/publicsspec/smq/publications/smq.php> (Réf. du 18 août 2010).

## Chapitre 6 – LA PLANIFICATION FINANCIÈRE

AMBROSE, Timothy et Sue RUNYARD (1991). *Forward Planning: A handbook of business, corporate and development planning for museums and galleries*, London, Museums & galleries commission/Routledge, 171 p.

BERTRANT, Nicole et Lyn BROWN (2005). *Gestion du risque : Un guide pour les organismes sans but lucratif et de bienfaisance* [en ligne], Toronto, Centre de développement des connaissances, Imagine Canada, 22 p., [http://nonprofitscan.imaginecanada.ca/files/nonprofitscan/kdc-cdc/prince\\_albert\\_guide\\_fr.pdf](http://nonprofitscan.imaginecanada.ca/files/nonprofitscan/kdc-cdc/prince_albert_guide_fr.pdf) (Réf. du 18 août 2010).

CHAIRE DE LEADERSHIP PIERRE-PELADEAU. *Laurent LAPIERRE* [en ligne], Montréal, HEC Montréal, <http://neumann.hec.ca/pages/laurent.lapierre> (Réf. du 18 août 2010).

MCNAMARA, Carter. *Checklist for a planning assessment for nonprofit organizations* [en ligne], Free Management library, [http://www.managementhelp.org/org\\_eval/uw\\_plng.htm](http://www.managementhelp.org/org_eval/uw_plng.htm) (Réf. du 18 août 2010).

SERVICE DE SOUTIEN AUX INSTITUTIONS MUSÉALES (2008). *Élaboration d'un cahier des charges pour les assurances - guide pratique* [en ligne], Québec, Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, Direction du patrimoine et de la muséologie, 47 p., <http://www.mcccf.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/publications/guide-assurances.pdf> (Réf. du 18 août 2010).

SHAPIRO, Janet. *Boîte à outils sur la budgétisation (Première partie)* [en ligne], Johannesburg, CIVICUS : Alliance mondiale pour la participation citoyenne, 31 p., <http://www.civicus.org/new/media/Budgetisation%20Part1.pdf> (Réf. du 18 août 2010).

TURBIDE, Johanne. *Notions de base de la gestion financière* [en ligne], Montréal, Séminaire de management culturel, Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux, HEC Montréal, <http://www.gestiondesarts.com/index.php?id=396> (Réf. du 18 août 2010).

VILLENEUVE, Jacques (2004). *Comptabilité de gestion* [en ligne], Développement économique, Innovation et exportation, Gouvernement du Québec, n° 1581, 32 p., [http://www.mdeie.gouv.qc.ca/fileadmin/sites/internet/documents/publications/pdf/Entreprises/outils\\_gestion/comptabilite.pdf](http://www.mdeie.gouv.qc.ca/fileadmin/sites/internet/documents/publications/pdf/Entreprises/outils_gestion/comptabilite.pdf) (Réf. du 18 août 2010).

VILLENEUVE, Jacques (2004). *Le contrôle interne : guide de procédures* [en ligne], document n° 1345, Québec, Ministère du Développement économique, Innovation et exportation, 19 p., [http://www.mdeie.gouv.qc.ca/fileadmin/sites/internet/documents/publications/pdf/Entreprises/outils\\_gestion/controle\\_interne.pdf](http://www.mdeie.gouv.qc.ca/fileadmin/sites/internet/documents/publications/pdf/Entreprises/outils_gestion/controle_interne.pdf) (Réf. du 18 août 2010).

## Chapitre 7- L'ART DE DIRIGER

COMITE SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE/ECONOMIE SOCIALE ET ACTION COMMUNAUTAIRE (CSMO-ÉSAC) et le Centre St-Pierre. *Boîte à outils : Gestion des ressources humaines* [en ligne], Québec, Emploi-Québec, [http://www.csmoesac.qc.ca/uploads/documents/menu\\_sections/boîte\\_a\\_outils\\_-\\_gestion\\_des\\_ressources\\_humaines1.pdf](http://www.csmoesac.qc.ca/uploads/documents/menu_sections/boîte_a_outils_-_gestion_des_ressources_humaines1.pdf) (Réf. du 18 août 2010).

CONSEIL DES RESSOURCES HUMAINES DU SECTEUR CULTUREL (CRHSC). *Gestion de ressources humaines : Gérer le rendement des employés* [en ligne], Ottawa, coll. « Outils pour la gestion des ressources humaines du secteur culturel », 38 p., [http://www.culturalhrc.ca/hrtools/pdfs/F\\_Performance.pdf](http://www.culturalhrc.ca/hrtools/pdfs/F_Performance.pdf) (Réf. du 18 août 2010).

CONSEIL RH POUR LE SECTEUR COMMUNAUTAIRE. « La rétention de personne », *InfoRH* [en ligne], Ottawa, <http://www.hrvs-rhsbc.ca/info-rh/maintenir-personnes-competentes-aperçu.cfm> (Réf. du 18 août 2010).

COTE, Michel (dir.) (1991). *Musée et gestion*, Québec, Musée de la civilisation et Université Laval, 170 p.

CULTURAL CARRIERS COUNCIL ONTARIO, *Delegation of tasks and projects*, [en ligne], Ontario, coll. « HR Tools Series », NetGain Partners inc., 22 p. <http://www.workinculture.ca/information/documents/DelegationToolkitrevJan08.pdf> (Réf. du 18 août 2010).

HAREL GIASSON, Francine et Laurent LAPIERRE (1998). *Habilités de direction*, 2<sup>e</sup> éd., Montréal, Gestion : revue internationale de gestion, coll. Racines du savoir, 237 p.

LAPIERRE, Laurent (1991). « Diriger ou ne pas diriger : voilà la question », *Gestion : revue internationale de gestion*, vol. 16, n<sup>o</sup> 4, p. 54-55.

LAPIERRE, Laurent (1994). « Composer avec ses défauts », *Gestion : revue internationale de gestion*, vol. 19, no. 3, p. 12-13.

LAPIERRE, Laurent (1995). « Avant de gérer, le courage de diriger », *Gestion : revue internationale de gestion*, vol. 20, no. 3, p. 106-109.

LAPIERRE, Laurent (1995). « La subjectivité, le jugement et la direction », *Gestion : revue internationale de gestion*, vol. 20, no. 4, p. 14-15

LAPIERRE, Laurent (2005). « Gérer, c'est créer », *Gestion : revue internationale de gestion*, vol. 30, no. 1, p. 10-15.

MORIN, Estelle et Caroline AUBE (2007). *Psychologie et management*, 2<sup>e</sup> éd., Montréal, Chenelière éducation, 415 p.

NELSON, Bob et Peter ECONOMY (2007). *Le management pour les nuls*, 1<sup>ère</sup> ed. [2001], New York, Wiley Publishing, 372 p.

## Chapitre 8 – LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

ASSOCIATION DES MUSÉES CANADIENS (2001). *Une aide irremplaçable : Un rapport sur le bénévolat dans les musées* [en ligne], Ottawa, 14 p., <http://25538.vws.magma.ca/media/Pdf/rapportbenevole.pdf> (Réf. du 18 août 2010).

BRUN, Jean-Pierre (2007). « Quoi faire lorsque deux employés sont en conflit ? », *LaPresseAffaires.com* [en ligne], 10 septembre, <http://www.rideau.com/Press/LaPressAffaires6Sep07.pdf>, (Réf. du 18 août 2010).

COMITE SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE DE L'INDUSTRIE TEXTILE DU QUEBEC (2008). *Guide pratique de gestion des ressources humaines pour PME*, Cowansville, Québec, Éditions Yvon Blais, 248 p.

COMITE SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE/ECONOMIE SOCIALE ET ACTION COMMUNAUTAIRE (CSMO-ÉSAC) et le Centre St-Pierre. *Boîte à outils : Gestion des ressources humaines* [en ligne], Québec, Emploi-Québec, [http://www.csmoesac.qc.ca/uploads/documents/menu\\_sections/boîte\\_a\\_outils\\_-\\_gestion\\_des\\_ressources\\_humaines1.pdf](http://www.csmoesac.qc.ca/uploads/documents/menu_sections/boîte_a_outils_-_gestion_des_ressources_humaines1.pdf) (Réf. du 18 août 2010).

CONSEIL DES RESSOURCES HUMAINES DU SECTEUR CULTUREL (CRHSC). *Gestion de ressources humaines : Gérer le rendement des employés* [en ligne], Ottawa, coll. « Outils pour la gestion des ressources humaines du secteur culturel », 38 p., [http://www.culturalhrc.ca/hrtools/pdfs/F\\_Performance.pdf](http://www.culturalhrc.ca/hrtools/pdfs/F_Performance.pdf) (Réf. du 18 août 2010).

CONSEIL DES RESSOURCES HUMAINES DU SECTEUR CULTUREL (CRHSC). *Gestion de ressources humaines : Gérer les problèmes et les conflits* [en ligne], Ottawa, coll. « Outils pour la gestion des ressources humaines du secteur culture », 20 p., [http://www.culturalhrc.ca/hrtools/pdfs/F\\_Challenges.pdf](http://www.culturalhrc.ca/hrtools/pdfs/F_Challenges.pdf) (Réf. du 18 août 2010).

CONSEIL DES RESSOURCES HUMAINES DU SECTEUR CULTUREL (CRHSC). *Gestion de ressources humaines : La cessation d'emploi* [en ligne], Ottawa, coll. « Outils pour la gestion des ressources humaines du secteur culturel », 28 p., [http://www.culturalhrc.ca/hrtools/pdfs/F\\_Termination.pdf](http://www.culturalhrc.ca/hrtools/pdfs/F_Termination.pdf) (Réf. du 18 août 2010).

CONSEIL DES RESSOURCES HUMAINES DU SECTEUR CULTUREL (CRHSC). *Gestion de ressources humaines : Un aperçu* [en ligne], Ottawa, coll. « Outils pour la gestion des ressources humaines du secteur culturel », 24 p., [http://www.culturalhrc.ca/hrtools/pdfs/CHRC\\_Overview\\_FR.pdf](http://www.culturalhrc.ca/hrtools/pdfs/CHRC_Overview_FR.pdf) (Réf. du 18 août 2010).

CONSEIL RH POUR LE SECTEUR COMMUNAUTAIRE. « Apprentissage, formation et développement : Mise en œuvre d'un programme de formation et de développement professionnel », *InfoRH* [en ligne], Ottawa, <http://www.hrvs-rhsbc.ca/info-rh/apprentissage-formation.cfm> (Réf. du 18 août 2010).

CONSEIL RH POUR LE SECTEUR COMMUNAUTAIRE. « La rétention de personnel : Gestion du rendement », *InfoRH* [en ligne], Ottawa, <http://www.hrvs-rhsbc.ca/info-rh/maintenir-personnes-competentes-rendement.cfm> (Réf. du 18 août 2010).

CONSEIL RH POUR LE SECTEUR COMMUNAUTAIRE. *InfoRH* [en ligne], Ottawa, <http://www.hrvs-rhsbc.ca/info-rh/accueil.cfm> (Réf. du 18 août 2010).

COTE, Michel (dir.) (1991). *Musée et gestion*, Québec, Musée de la civilisation et Université Laval, 170 p.

CULTURAL CAREERS COUNCIL ONTARIO. *Leadership and building your team*, [en ligne], Ontario, coll. « HR Tools Series », NetGain Partners inc., 27 p., <http://www.workinculture.ca/information/documents/LeadershipandBuildingY2.pdf> (Réf. du 18 août 2010).

CULTURAL CAREERS COUNCIL ONTARIO. *Motivating people* [en ligne], Ontario, coll. « HR Tools Series », NetGain Partners inc., 27 p., <http://www.workinculture.ca/information/documents/MotivatingPeoplerevJune07.pdf> (Réf. du 18 août 2010).

GOVERNEMENT DU CANADA. *RH pour Employeurs*, [en ligne], Ottawa, Service Canada, <http://www.hrmanagement.gc.ca/gol/hrmanagement/site.nsf/fra/index.html> (Réf. du 18 août 2010).

*Loi sur la Protection des renseignements personnels dans le secteur privé*, L.R.Q., 2007, c. P-39.1, [en ligne], Québec, <http://www.canlii.org/fr/qc/legis/lois/lrq-c-p-39.1/derniere/lrq-c-p-39.1.html> (Réf. du 18 août 2010).

*Loi sur les normes du travail*, L.R.Q., 2010, chapitre N-1.1, [en ligne], Québec, [http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/N\\_1\\_1/N1\\_1.html](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/N_1_1/N1_1.html) (Réf. du 18 août 2010).

MINISTÈRE DE LA CULTURE DE L'ONTARIO. *Notes pour les musées de l'Ontario sur l'Internet*, [en ligne], Toronto, <http://www.culture.gov.on.ca/french/heritage/museums/munote1.htm> (Réf. du 18 août 2010).

MORIN, Estelle et Caroline AUBE (2007). *Psychologie et management*, 2<sup>e</sup> éd., Montréal, Chenelière éducation, 415 p.

NELSON, Bob et Peter ECONOMY (2007). *Le management pour les nuls*, 1<sup>ère</sup> ed. [2001], New York, Wiley Publishing, 372 p.

POITRAS, Jean (2007). « Le gestionnaire peut-il faire office de médiateur pour résoudre un conflit ? », *Gestion : revue internationale de gestion*, vol. 31, n<sup>o</sup> 4, p. 47-48.

PROJET GESTION CREATIF (2004). *Une culture en collaboration : travailler en équipes et entre disciplines* [en ligne], Ontario, coll. « Histoire de bonnes pratiques », Conférence canadienne des arts/Conseil des ressources humaines du secteur culturel/Ministère du Patrimoine canadien/Conseil des arts du Canada, 3 p. [http://www.culturalhrc.ca/research/CreativeMgt/BPstories\\_teams-fr.pdf](http://www.culturalhrc.ca/research/CreativeMgt/BPstories_teams-fr.pdf) (Réf. du 18 août 2010).

RESEAU LOCAL DE TERRE-NEUVE-ET-LABRADOR : INITIATIVE CANADIENNE SUR LE BENEVOLAT (2004). *Croître de l'intérieur : Pratiques internes pour développer votre programme de bénévolat. Manuel organisationnel d'auto-évaluation* [en ligne], Community Services Council de Terre-Neuve-et-Labrador, 13 p., <http://www.envision.ca/cvi/docs/SelfAssessmentFrench.pdf> (Réf. du 18 août 2010).

SOLUTIONSRH.NET. « Gestion de compétences », *Boîte à outils* [en ligne], Montréal, Comité sectoriel de main-d'œuvre des industries des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine, [http://solutionsrh.net/apprentissage/boite\\_outils.html](http://solutionsrh.net/apprentissage/boite_outils.html) (Réf. du 18 août 2010).

STIMEC, Arnaud (2007). *La médiation en entreprise : faciliter le dialogue, gérer les conflits, favoriser la coopération*, 2<sup>e</sup> éd., Paris, Dunod, 201 p.

## Chapitre 9 – LA GESTION BUDGÉTAIRE ET FINANCIÈRE

MCNAMARA, Carter. *Basic considerations in risk management* [en ligne], Free Management library, <http://www.managementhelp.org/legal/rskmgmnt.htm> (Réf. du 18 août 2010).

PROJET GESTION CREATIF (2004). *Compter ses sous : viser une bonne gestion financière*, [en ligne], Ontario, coll. « Histoire de bonnes pratiques », Conférence canadienne des arts/Conseil des ressources humaines du secteur culturel/Ministère du Patrimoine canadien/Conseil des arts du Canada, 3 p. [http://www.culturalhrc.ca/research/CreativeMgt/BPstories\\_finances-fr.pdf](http://www.culturalhrc.ca/research/CreativeMgt/BPstories_finances-fr.pdf) (Réf. du 18 août 2010).

SHAPIRO, Janet. *Boîte à outils sur la budgétisation (Première partie)* [en ligne], Johannesburg, CIVICUS : Alliance mondiale pour la participation citoyenne, 31 p., <http://www.civicus.org/new/media/Budgetisation%20Part1.pdf> (Réf. du 18 août 2010).

TURBIDE, Johanne. *Notions de base de la gestion financière* [en ligne], Montréal, Séminaire de management culturel, Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux, HEC Montréal, <http://www.gestiondesarts.com/index.php?id=396> (Réf. du 18 août 2010).

VILLENEUVE, Jacques (2004). *Le contrôle interne : guide de procédures* [en ligne], Québec, document n° 1345, Ministère du Développement économique, Innovation et exportation, 19 p., [http://www.mdeie.gouv.qc.ca/fileadmin/sites/internet/documents/publications/pdf/Entreprises/outils\\_gestion/controle\\_interne.pdf](http://www.mdeie.gouv.qc.ca/fileadmin/sites/internet/documents/publications/pdf/Entreprises/outils_gestion/controle_interne.pdf) (Réf. du 18 août 2010).

YOUNG, Heather C. (2004). *Finance for the arts in Canada*, Toronto, H.C. Young, 376 p.

## Chapitre 10 – LA GESTION DES RESSOURCES MATÉRIELLES

AMBROSE, Timothy et Sue RUNYARD (1991). *Forward Planning: A handbook of business, corporate and development planning for museums and galleries*, London, Museums & galleries commission/Routledge, 171 p.

BOYLAN, Patrick J. (2006). *Comment gérer un musée : Manuel pratique* [en ligne], Paris, UNESCO, 231 p. <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001478/147854f.pdf> (Réf. du 18 août 2010).

CONSEIL RH POUR LE SECTEUR COMMUNAUTAIRE. « Politiques RH et législation du travail : Guide pour élaborer les politiques RH », *InfoRH* [en ligne], Ottawa, <http://www.hrvs-rhsbc.ca/info-rh/politiques-elaborer.cfm> (Réf. du 18 août 2010).

GRUPE REVUE FIDUCIAIRE (2003). « Organiser l'inventaire physique des stocks », *RF comptable*, n° 301.

LORD, Barry et Gail DEXTER LORD (1999). *The manual of museum planning*, 2<sup>e</sup> éd., London, The Stationery Office, 462 p.

SOCIÉTÉ DES MUSÉES QUÉBÉCOIS (SMQ) (2006). *Comment documenter vos collections? Le guide de documentation du Réseau Info-Muse* [en ligne], Québec, <http://www.musees.qc.ca/publicsspec/guidesel/doccoll/fr/index.htm> (Réf. du 18 août 2010).

VILLENEUVE, Jacques (2004). *Le contrôle interne : guide de procédures* [en ligne], Québec, document n° 1345, Ministère du Développement économique, Innovation et exportation, 19 p., [http://www.mdeie.gouv.qc.ca/fileadmin/sites/internet/documents/publications/pdf/Entreprises/outils\\_gestion/controle\\_interne.pdf](http://www.mdeie.gouv.qc.ca/fileadmin/sites/internet/documents/publications/pdf/Entreprises/outils_gestion/controle_interne.pdf) (Réf. du 18 août 2010).

## Chapitre 11 – LES RELATION PUBLIQUES

BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA. *Le marketing en ligne, un incontournable* [en ligne], [http://www.bdc.ca/FR/centre\\_conseils/articles/Pages/le\\_marketing\\_en\\_ligne\\_un\\_incontournable.aspx](http://www.bdc.ca/FR/centre_conseils/articles/Pages/le_marketing_en_ligne_un_incontournable.aspx) (Réf. du 18 août 2010).

CHARTERED INSTITUTE OF PUBLIC RELATIONS (CIPR). *What is PR?* [en ligne], Londres, <http://www.cipr.co.uk/content/policy-resources/careers-pr/whatispr> (Réf. du 18 août 2010).

COLBERT, François (2007). *Le marketing des arts et de la culture*, 3<sup>e</sup> éd., Montréal, Gaëtan Morin, 302 p.

COURVILLE, Nathalie. *Les relations de presse dans le secteur culturel* [en ligne], Montréal, Séminaire de management culturel, Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux, HEC Montréal, <http://www.gestiondesarts.com/index.php?id=383> (Réf. du 18 août 2010).

FRITZ, Johanne. « Top 10 tips for local Media relations », *About.com : Nonprofit charitable orgs*, [en ligne], New York, <http://nonprofit.about.com/od/nonprofitpromotion/tp/localmedia.htm> (Réf. du 18 août 2010).

INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS (1986). *Public View : The ICOM handbook of museum public relations*, Paris, 189 p.

PATENAUDE, Jules et Pierre CHEVALIER (2005). *Participer à des consultations publiques : s'informer, poser des questions et exprimer son opinion. Guide pratique à l'intention des citoyennes et des citoyens* [en ligne], Montréal, Sommet de Montréal/Ville de Montréal, [http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/portail\\_fr/media/documents/Guide\\_citoyens\\_210605.pdf](http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/portail_fr/media/documents/Guide_citoyens_210605.pdf) (Réf. du 18 août 2010).

RUNYARD, Sue (1994). *The museum marketing handbook*, Museums and galleries commission, London, HMSO, 140 p.

RUNYARD, Sue et Ylva FRENCH (1999). *Marketing & public relations handbook for museums, galleries & heritage attractions*, California, Altamira Press, 290 p.

SOCIÉTÉ DES MUSÉES QUÉBÉCOIS (SMQ) (2000). *Connaître ses visiteurs : guide d'enquête par sondage*, Montréal, 116 p.

TAIRRAZ, Monica. *Le top 10 des actions de communication à entreprendre pour un petit musée ou un attrait culturel* [en ligne], Montréal, Société des musées québécois (SMQ), <http://www.smq.qc.ca/publicspec/actualites/analyses/textes/20030912/index.php> (Réf. du 18 août 2010).

UNIVERSITÉ VICTORIA, Programme de gestion des ressources culturelles de la Division de l'éducation permanente. *Pratiques exemplaires pour l'élaboration d'un site Web de musée : Guide de l'élaboration de sites Web éducatifs* [en ligne], Victoria [http://www.uvcs.uvic.ca/crmp/museumwebsites/fr\\_index.aspx](http://www.uvcs.uvic.ca/crmp/museumwebsites/fr_index.aspx) (Réf. du 18 août 2010).

## **Chapitre 12 – LE CONTRÔLE BUDGÉTAIRE ET LA REDDITION DE COMPTES**

BAEKER, Greg. *Performance measures for Canadian museums and other cultural organizations: A review of basics concepts and issues* [en ligne], Toronto, Arts Management Program, Université de Toronto Scarborough, [http://www.utoronto.ca/~coopam/Performance\\_Measures/Great\\_Performances/PMConcepts.htm](http://www.utoronto.ca/~coopam/Performance_Measures/Great_Performances/PMConcepts.htm) (Réf. du 18 août 2010).

L'INITIATIVE SUR LE SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAUTAIRE (2003). *Ressources pour la responsabilisation et la gestion financière dans le secteur bénévole et communautaire* [en ligne], Gouvernement du Canada, 118 p., [http://www.vsi-isbc.org/fr/funding/financial\\_guide/resources\\_francais.pdf](http://www.vsi-isbc.org/fr/funding/financial_guide/resources_francais.pdf) (Réf. du 18 août 2010).

SHAPIRO, Janet. *Boîte à outils sur la budgétisation (Première partie)* [en ligne], Johannesburg, CIVICUS : Alliance mondiale pour la participation citoyenne, 31 p., <http://www.civicus.org/new/media/Budgetisation%20Part1.pdf> (Réf. du 18 août 2010).

## Chapitre 13 – L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE LIÉE AU MANDAT CULTUREL, LA PERFORMANCE FINANCIÈRE ET LE RENDEMENT DU PERSONNEL

ADMINISTRATION FOR CHILDREN AND FAMILIES (2003). *The program manager's guide to evaluation* [en ligne], Washington, U.S. Department of health and human services, [http://www.acf.hhs.gov/programs/opre/other\\_resrch/pm\\_guide\\_eval/index.html](http://www.acf.hhs.gov/programs/opre/other_resrch/pm_guide_eval/index.html) (Réf. du 18 août 2010).

AMBROSE, Timothy et Crispin PAINE (1993). *Museum basics*, London/New York, ICOM/Routledge, 316 p.

BAEKER, Greg. *Performance measures for Canadian museums and other cultural organizations: A review of basics concepts and issues* [en ligne], Toronto, Arts Management Program, Université de Toronto Scarborough, [http://www.utoronto.ca/~coopam/Performance\\_Measures/Great\\_Performances/PMConcepts.htm](http://www.utoronto.ca/~coopam/Performance_Measures/Great_Performances/PMConcepts.htm) (Réf. du 18 août 2010).

CENTRE FOR CULTURAL MANAGEMENT, Université de Waterloo et le Conseil des Arts de l'Ontario (1997). *Income management benchmarking and best practices study: Best practices* [en ligne], Waterloo, <http://ccm.uwaterloo.ca/documents/bmbp/> (Réf. du 18 août 2010).

COMMUNITY FOUNDATION OF CANADA. « Formulaires de rapports d'auto-évaluation des subventionnés », *Savoir démontrer l'impact sur la communauté* [en ligne], 7 p. [http://www.cfc-fcc.ca/grant-benefit/resource\\_library/docs/fr/grantee\\_reporting\\_form\\_fr.pdf](http://www.cfc-fcc.ca/grant-benefit/resource_library/docs/fr/grantee_reporting_form_fr.pdf) (Réf. du 18 août 2010).

CONSEIL DES RESSOURCES HUMAINES DU SECTEUR CULTUREL (CRHSC). *Gestion de ressources humaines : Gérer le rendement des employés* [en ligne], Ottawa, coll. « Outils pour la gestion des ressources humaines du secteur culturel », 38 p., [http://www.culturalhrc.ca/hrtools/pdfs/F\\_Performance.pdf](http://www.culturalhrc.ca/hrtools/pdfs/F_Performance.pdf) (Réf. du 18 août 2010).

LONING, Hélène (2008). « Les enjeux cachés de la mesure de la performance », *Les échos* [en ligne], Paris, HEC France, section formations et management, articles 2008/4724121, 22 mai 2008, <http://www.lesechos.fr/formations/management/articles-2008/4724121.htm>. (Réf. du 18 août 2010).

MCMNAMARA, Carter. *Basic guide to program évaluation* [en ligne], Free Management Library, [http://managementhelp.org/evaluatn/fnl\\_eval.htm](http://managementhelp.org/evaluatn/fnl_eval.htm) (Réf. du 18 août 2010).

MCMNAMARA, Carter. *Checklist for a planning assessment for nonprofit organizations* [en ligne], Free Management library, [http://www.managementhelp.org/org\\_eval/uw\\_plng.htm](http://www.managementhelp.org/org_eval/uw_plng.htm) (Réf. du 18 août 2010).

MCMNAMARA, Carter. *Checklist to Assess Financial Activities in Nonprofit Organizations* [en ligne], Free Management Library, [http://www.managementhelp.org/org\\_eval/uw\\_fnce.htm](http://www.managementhelp.org/org_eval/uw_fnce.htm) (Réf. du 18 août 2010).

TECHNOCOMPETENCES (2003). « Module VI : Évaluation du rendement », *Guide de gestion des ressources humaines : destiné aux entreprises des technologies de l'information* [en ligne], Québec, p. 75-84, [http://www.technocompetences.qc.ca/guides/grh/guide\\_francais.pdf](http://www.technocompetences.qc.ca/guides/grh/guide_francais.pdf) (Réf. du 18 août 2010).

WATERHOUSE, John et Ann SVENDSEN (1998). *Le suivi et la gestion stratégiques de la performance : des mesures de la performance non financière pour améliorer le gouvernement d'entreprise*, Toronto, l'Institut canadien des comptables agréés, coll. « Information sur la performance au Canada (IIPC) », 131 p.

ZARINPOUSH, Fataneh (2006). *Guide d'évaluation de projet à l'intention des organismes sans but lucratif : Méthodes et étapes fondamentales pour procéder à l'évaluation de projets* [en ligne], Toronto, Imagine Canada, 89 p., <http://nonprofitscan.imaginecanada.ca/files/fr/csc/guidedevaluation.pdf> (Réf. du 18 août 2010).

## RÉFÉRENCES COMMUNES À PLUSIEURS CHAPITRES

AMBROSE, Timothy et Crispin PAINE (1993). *Museum basics*, London/New York, ICOM/Routledge, 316 p.

AMBROSE, Timothy et Sue RUNYARD (1991). *Forward Planning: A handbook of business, corporate and development planning for museums and galleries*, London, Museums & galleries commission/Routledge, 171 p.

BOYLAN, Patrick J. (2006). *Comment gérer un musée : Manuel pratique* [en ligne], Paris, UNESCO, 231 p. <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001478/147854f.pdf> (Réf. du 18 août 2010).

CHARTIER, Bob (2002). *Trousse du leadership et de l'apprentissage : comment bâtir une organisation axée sur l'apprentissage* [en ligne], Ottawa, 3<sup>e</sup> éd., La communauté nationale des gestionnaires, no de catalogue R32-188/2002F, 125 p., [http://www.managers-gestionnaires.gc.ca/documents/chartier/toolkit\\_f.pdf](http://www.managers-gestionnaires.gc.ca/documents/chartier/toolkit_f.pdf) (Réf. du 18 août 2010).

COMITE SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE/ECONOMIE SOCIALE ET ACTION COMMUNAUTAIRE (CSMO-ÉSAC) et le Centre St-Pierre. *Boîte à outils : Gestion des ressources humaines* [en ligne], Québec, Emploi-Québec, [http://www.csmoesac.qc.ca/uploads/documents/menu\\_sections/boîte\\_a\\_outils\\_-\\_gestion\\_des\\_ressources\\_humaines1.pdf](http://www.csmoesac.qc.ca/uploads/documents/menu_sections/boîte_a_outils_-_gestion_des_ressources_humaines1.pdf) (Réf. du 18 août 2010).

CONSEIL DES RESSOURCES HUMAINES DU SECTEUR CULTUREL (CRHSC). *Gestion de ressources humaines : Un aperçu* [en ligne], Ottawa, coll. « Outils pour la gestion des ressources humaines du secteur culturel », 24 p., [http://www.culturalhrc.ca/hrtools/pdfs/CHRC\\_Overview\\_FR.pdf](http://www.culturalhrc.ca/hrtools/pdfs/CHRC_Overview_FR.pdf) (Réf. du 18 août 2010).

CONSEIL DES RESSOURCES HUMAINES DU SECTEUR CULTUREL (CRHSC). *Gestion de ressources humaines : Les meilleures pratiques dans le secteur culturel* [en ligne], Ottawa, coll. « Outils pour la gestion des ressources humaines du secteur culturel », 22 p., [http://www.culturalhrc.ca/hrtools/pdfs/F\\_Best\\_Practices.pdf](http://www.culturalhrc.ca/hrtools/pdfs/F_Best_Practices.pdf) (Réf. du 18 août 2010).

CONSEIL DES RESSOURCES HUMAINES DU SECTEUR CULTUREL (CRHSC). *Gestion de ressources humaines : Encadrement professionnel, mentorat et planification de la relève* [en ligne], Ottawa, coll. « Outils pour la gestion des ressources humaines du secteur culturel » 16 p., [http://www.culturalhrc.ca/hrtools/pdfs/F\\_Coaching.pdf](http://www.culturalhrc.ca/hrtools/pdfs/F_Coaching.pdf) (Réf. du 18 août 2010).

COTE, Line et Denis SAMSON (1995). *Guide de planification stratégique des ressources humaines dans le secteur muséal*, Montréal, Société des musées québécois (SMQ), 230 p.

COTE, Michel (dir.) (1991). *Musée et gestion*, Québec, Musée de la civilisation et Université Laval, 170 p.

DONORS FORUM (2008). *Illinois Nonprofit principles and best practices: Preserving the public trust initiative* [en ligne], Chicago, 11 p., [http://www.donorsforum.org/forms\\_pdf/ptprinciples.pdf](http://www.donorsforum.org/forms_pdf/ptprinciples.pdf) (Réf. du 18 août 2010).

FONDATION ROI BAUDOIN et Musées et Société en Wallonie (2003). *Je gère un musée aujourd'hui... pour demain : Questionnaire d'audit interne à l'attention des gestionnaires d'institutions muséales* [en ligne], Belgique, 41 p., <http://www.repere.be/msw/images/audit/jegereunmusee.pdf> (Réf. du 18 août 2010).

FRP CANADA (2002). *Responsabilité et reddition de compte : Ce que les organismes doivent savoir* [en ligne], Ottawa, Agence de santé publique du Canada, 60 p., [http://www.phac-aspc.gc.ca/dca-dea/publications/npf-fpn\\_responsibility-fra.php](http://www.phac-aspc.gc.ca/dca-dea/publications/npf-fpn_responsibility-fra.php) (Réf. du 18 août 2010).

NELSON, Bob et Peter ECONOMY (2007). *Le management pour les nuls*, 1<sup>ère</sup> ed. [2001], New York, Wiley Publishing, 372 p.

SHAPIRO, Janet. *Boîte à outils sur la budgétisation (Première partie)* [en ligne], Johannesburg, CIVICUS : Alliance mondiale pour la participation citoyenne, 31 p., <http://www.civicus.org/new/media/Budgetisation%20Part1.pdf> (Réf. du 18 août 2010).

SHAPIRO, Janet. *Boîte à outils sur la budgétisation (Deuxième partie)* [en ligne], Johannesburg, CIVICUS : Alliance mondiale pour la participation citoyenne, Johannesburg, 45 p., <http://www.civicus.org/new/media/Budgetisation%20Part2.pdf> (Réf. du 18 août 2010).

TURBIDE, Johanne. *Notions de base de la gestion financière* [en ligne], Montréal, Séminaire de management culturel, Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux, HEC Montréal, <http://www.gestiondesarts.com/index.php?id=396> (Réf. du 18 août 2010).

## GÉNÉRALITÉS

CONSEIL DES RESSOURCES HUMAINES DU SECTEUR CULTUREL (CRHSC) (2005). *Charte des compétences : Les gestionnaires culturels* [en ligne], Ottawa, 3 p. [http://www.culturalhrc.ca/minisites/Managing\\_and\\_Mentoring/f/PDFs/CHRC\\_Cultural\\_Manager-Chart-fr.pdf](http://www.culturalhrc.ca/minisites/Managing_and_Mentoring/f/PDFs/CHRC_Cultural_Manager-Chart-fr.pdf) (Réf. du 18 août 2010).

CONSEIL QUEBECOIS DES RESSOURCES HUMAINES EN CULTURE (CQRHC), [en ligne], <http://www.cqrhc.com/> (Réf. du 18 août 2010).

OBSERVATOIRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS DU QUEBEC. *État des lieux du patrimoine et des archives* [en ligne], [http://www.stat.gouv.qc.ca/observatoire/publicat\\_obs/etat\\_patrimoine.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/observatoire/publicat_obs/etat_patrimoine.htm) (Réf. du 18 août 2010).

SOCIÉTÉ CANADIENNE DES DIRECTEURS D'ASSOCIATION (SCDA), [en ligne], Toronto, [http://www.csae.com/public\\_fr/](http://www.csae.com/public_fr/) (Réf. du 18 août 2010).

SOCIÉTÉ DES MUSÉES QUEBÉCOIS (SMQ), Conseil québécois des ressources humaines en culture et Emploi-Québec (2005). *Analyse de métier et de profession : Directeur/directrice d'institution muséale*, Montréal, 34 p.

Culture,  
Communications et  
Condition féminine

Québec 