

### **ANNEXE 3 : Liste partielle des outils de gestion disponibles**

Sont identifiés ici un certain nombre d'outils de gestion en vigueur dans la profession. Ces outils peuvent servir les objectifs de la présente recherche, soit l'amélioration de la santé organisationnelle des organismes d'une part, et d'autre part l'amélioration du travail des agents de programme dans leur désir de contribuer à la santé organisationnelle des organismes et en les soutenant dans leur démarche.

À partir des mêmes modules de pratiques de gestion précédemment énumérés, les outils répertoriés et qui servent au développement de la pratique des gestionnaires et à celui des agents, ont été décrits dans le tableau suivant selon :

**Le type d'outil :** Outil d'autoévaluation, séminaire ou forum de discussions, mentorat, modèle de plan (stratégique, ressources humaines, plan d'affaires, etc.) guide, atelier de formation et soutien financier

**Participants :** À l'intention des gestionnaires d'organisme, de membres du CA d'organisme ou des agents du Conseil des Arts du Canada

**Impacts et retombées :** Les retombées dans la gestion de l'organisme quant à l'implantation d'un tel outil

**Références :** Les divers ouvrages qui traitent soit de l'utilisation de cet outil, soit d'une adaptation de l'outil.

### Annexe 3 : Liste partielle des outils de gestion disponibles

Description de l'outil	À l'intention de	Objectifs (Impact et retombées)	Références
<b>Ressources organisationnelle et politique de gouvernance</b>			
<u>Outil d'autoévaluation (Check-list)</u> questions sur les systèmes de gestion de l'organisation à but non lucratif : des indications sur les éléments contenus dans les systèmes de gestion d'un organisme en santé ainsi que les enjeux reliés à son efficacité. Peut servir d'outil à une planification stratégique.	Gestionnaires de l'organisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaître les systèmes de gestion existants et comprendre leur efficacité</li> <li>• Connaître les forces de son organisation et ses faiblesses</li> <li>• Identifier les aspects où il y a lieu d'améliorer la situation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Morrie Warshawski and Laurel Jones, <i>Lessons Learned: A Planning Toolsite including Organizational Self-Assessment Checklist</i>, National Endowment for the Arts, 2004</li> <li>• Ernie Ginsler, <i>the Non-Profit Organization Self-Evaluation Checklist</i>, Ginsler &amp; Associates. 2000</li> <li>• Cleveland Foundation Civic Study Commission on the Performing Arts, <i>Assesment questions for Performing Arts Organization and Example of Best Practices</i>, 1996.</li> <li>• Louise Poulin, <i>Questionnaire for Innovative management practices in Culturally diverse arts organizations and aboriginal arts organizations</i>, Canada Council for the Arts &amp; Department of Canadian Heritage, 2004</li> <li>• The Philadelphia Cultural Leadership Program, <i>The Index of Organizational Health</i>, Juillet 2002</li> <li>• Alberta Performing Arts Large Organisations, <i>Diligence Questionnaire</i>, septembre 2003</li> </ul>
<u>Outil d'autoévaluation</u> sur les principes de gouvernance d'un organisme à but non lucratif	Membres du CA de l'organisme	<p>Se doter d'un processus régulier d'analyse de son organisme selon les principes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer le financement de l'organisme</li> <li>• Assurer une planification efficace</li> <li>• Monitoring des activités de l'organisation</li> <li>• Soutenir le DG dans ses tâches et responsabilités</li> <li>• Assurer et gérer les ressources adéquatement</li> <li>• Assurer l'image de l'organisme</li> <li>• Évaluer la performance du CA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ernie Ginsler, <i>The Effective Board Member's Orientation Manual</i>, Ginsler &amp; Associates Inc. 2000</li> <li>• Lisa Roberts, <i>The Strategic Board, The Step-By-Step Guide to High-Impact Governance</i>, Mark Light, John Wiley &amp; Sons Inc., 2001</li> <li>• Performance Management Inc. of Stamford, <i>Not-for-Profit Board Governance Evaluation</i>, Connecticut, Avril 2001</li> <li>• American Association of Museums (AAM) Museum Assessment Program: <i>Public Dimension Assessments</i> (<a href="http://www.aam-us.org/map.htm">www.aam-us.org/map.htm</a>)</li> <li>• Morrie Warshawski and Laurel Jones, <i>Lessons Learned: A Planning Toolsite including Organizational Self-Assessment Checklist</i>, National Endowment for the Arts, <a href="http://www.arts.gov/resources/Lessons/index.html">www.arts.gov/resources/Lessons/index.html</a>, 2004</li> </ul>
<u>Modèle de plan stratégique</u> développé sur plus d'une année	Gestionnaires de l'organisme	<p>Favoriser la vision à long terme incluant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lignes directrices du développement de l'organisme</li> <li>• Les ressources humaines requises</li> <li>• L'analyse des forces et faiblesses de l'organisme</li> <li>• Les stratégies de développement</li> <li>• Les objectifs annuels et pluriannuels</li> <li>• Le calendrier d'activités</li> <li>• Le plan financier</li> <li>• La mise à jour du plan stratégique</li> <li>• Le contrôle des activités réalisées en relation avec le plan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Leadership and Management Development for the Arts</i>, Banff Centre for Management</li> </ul>

Description de l'outil	À l'intention de	Objectifs (Impact et retombées)	Références
<b>Ressources organisationnelle et politique de gouvernance (suite)</b>			
<p><u>Guide</u> décrivant les procédures de sélection, de nomination, d'intégration et de formation des administrateurs de CA et comment celles-ci influencent la santé organisationnelle de l'organisme. À ce guide serait inclus un processus d'autoévaluation du CA. accompagné d'un <u>Atelier de formation</u> sur la gestion de crise</p>	<p>Agents du conseil</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaître les indicateurs déterminants les forces et les faiblesses d'une organisation</li> <li>• Savoir voir venir les crises de gestion de l'organisme</li> <li>• Permettre l'intégration ces données à l'analyse de la gestion organisationnelle de l'organisme</li> <li>• Pouvoir guider et accompagner les organismes dans leur questionnement</li> </ul>	<p>À développer en collaboration par l'équipe de travail sur la gouvernance</p>
<p><b>Séminaire</b> sur la gouvernance et les CA et qui traite des critères nécessaires à une santé organisationnelle par la vision et le leadership de l'organisme selon les critères suivants : Composition du CA, Politique de gouvernance : pouvoirs et responsabilités du CA, Mode de recrutement et stratégies de renouvellement du CA, Procédures d'intégration et de formation des administrateurs, Gestion des assemblées du CA, Processus d'autoévaluation du CA, Efficience et pratiques de gestion, Imputabilité de chaque niveau décisionnel, Processus de partage d'information</p>	<p><b>Membre du CA de l'organisme</b> Gestionnaires de l'organisme Agents du conseil</p>	<p>Connaître les indicateurs déterminants les forces et les faiblesses d'une organisation</p>	
<p><b>Service d'un expert externe</b> évaluant la santé organisationnelle de l'organisme.</p>	<p><b>Agents du conseil</b></p>	<p>Recevoir une évaluation périodique de la santé organisationnelle des organismes,</p>	

## Annexe 3 : Liste partielle des outils de gestion disponibles

Description de l'outil	À l'intention de	Objectifs (Impact et retombées)	Références
<b>Administration</b>			
<b>Guide</b> sur les critères d'une structure administrative saine et transparente	Gestionnaires de l'organisme	Contrôler les outils de gestion nécessaire à une administration transparente	
<b>Modèle de plan d'affaires</b> jumelé à des questions permettant de faire son autoévaluation.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaître ses besoins en ressources humaines, matérielles et financières nécessaires au développement de l'organisme à long terme</li> <li>• Doter l'organisme d'un outil lui permettant de rallier des investisseurs ou des bailleurs de fonds dans le développement ou la consolidation de l'organisme</li> </ul>	
<b>Modèles de gestion</b> sur les « pratiques innovatrices » d'organismes de petite et moyenne taille	<b>Les jeunes organismes</b>	Comprendre à travers les diverses pratiques le contexte et les contraintes dans lesquels les organisations évoluent, ainsi que les défis et les enjeux auxquels elles font face dans leur développement organisationnel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>New Generations Program: Management Training</i> en collaboration avec Doris Duke Charitable Foundation, The Andrew W. Mellon Foundation and Theatre Communications Group (<a href="http://www.tcg.org">www.tcg.org</a>).</li> </ul>
<b>Mentors</b> sur des périodes de temps importantes, une mesure d'accompagnement du gestionnaire par un gestionnaire senior sur un des aspects de la gestion de l'organisation pour lequel l'organisme éprouve des difficultés particulières	Gestionnaires de l'organisme (toute discipline confondue)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crée chez le gestionnaire l'opportunité de travailler avec une attention nouvelle sur un aspect spécifique de la gestion de son organisme.</li> <li>• Apprendre les uns des autres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Association of Canadian Publishers (ACP): Mentorship Program</b></li> <li>• <b>La "Brigade volante" du Conseil des Arts du Canada : volet 1, 2, 3</b></li> <li>• Association nationale des éditeurs de livres (ANEL) : <i>programme de mentorat</i></li> <li>• <i>Leading to the Future, Summer Leadership Seminar</i> The Arts Leadership Network (Opera.ca, Orchestras Canada et PACT)</li> <li>• <i>A face-to-face opportunities directed specifically toward professionals with a minimum of 3 years experience in the field,</i> University of Victoria Cultural Management Programs</li> </ul>
<b>Atelier de formation</b> sur les lectures de bilans, la signification et l'importance des ratios	Agents du conseil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doter les agents du conseil de notions financières facilitant l'analyse de ces données</li> <li>• Permettre l'intégration des données financières à l'analyse de la gestion organisationnelle de l'organisme</li> </ul>	

## Annexe 3 : Liste partielle des outils de gestion disponibles

Description de l'outil		Objectifs (Impact et retombées)	Références
<b>Gestion des ressources humaines</b>			
<p><u>Un guide</u> d'information sur les diverses problématiques reliées au recrutement, développement et à la rétention de la main d'œuvre ainsi qu'à la succession des employés au sein de l'organisme.</p> <p><u>Séminaire ou Forum de discussions</u> impliquant les institutions concernées (universitaires, chercheurs, praticiens) et réunissant les gestionnaires d'organismes artistiques autour de la problématique de la main d'œuvre culturelle</p>	Gestionnaires de l'organisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprendre la problématique de la main d'œuvre culturelle dans un contexte plus large</li> <li>Entrevoir des solutions collectives aux défis vécus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cultural Human Resources Council, <i>Face the Future, A Study Of Human Resource Issues in Canada's Cultural Sector</i>, Sommaire Exécutif, CHRC, Mai 2002.</li> <li>Janis A. Barlow &amp; Associates, <i>Professional Development for Performing Arts Managers in Canada: A Needs Assessment</i>, Août 2000</li> <li>Jocelyn Harvey, Gestion créative dans les arts et le patrimoine: Rétention et renouvellement de la gestion professionnelle pour le XXI<sup>e</sup> siècle, Conférence canadienne des arts, juillet 2002.</li> <li><i>Equity Office Workshop of CCA</i>, Vancouver, Toronto, Février 2003</li> </ul>
<p><u>Outil de référence</u> basé sur un plan de ressources humaines donnant les indications sur :</p> <p>Plan de la relève, stratégie de renouvellement des dirigeants, Politique d'embauche, gestion des bénévoles, description de tâches et des compétences</p>	Gestionnaires de l'organisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtenir une lecture claire des compétences nécessaires à réaliser la vision artistique de l'organisme</li> <li>Connaître les besoins de son organisme, les activités essentielles devant être assumées</li> <li>Assurer une qualité de vie au sein des équipes de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Understanding Labour Relations in the Cultural Sector, a Distance Learning Program</i>, Centre for Cultural Management, Cultural Management Institute. 2000.</li> <li>Beryl Levinger et Evan Bloom, <i>Discussion-Oriented Organizational Self-Assessment (DOSA)</i>, 1997</li> <li>Louise Boucher, Dictionnaire de compétences en gestion, production et diffusion des arts de la scène et guide d'utilisation, Conseil québécois des ressources humaines en culture (CQRHC), 2000.</li> </ul>
<p><u>Soutien financier</u> à la main d'œuvre et à la formation</p>	Gestionnaires de l'organisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer le développement de la relève</li> <li>Qualité de travail par l'arrivée de ressources additionnelles au sein de l'organisme</li> </ul>	
<p><u>Atelier de formation</u> sur la gestion des ressources humaines</p>	Agents du conseil	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doter les agents du conseil de notions dans ce secteur permettant de faciliter l'analyse de ces données</li> <li>Permettre l'intégration de données à l'analyse de la gestion organisationnelle de l'organisme</li> <li>Pouvoir guider et accompagner les organismes dans leur questionnement</li> </ul>	
<b>Gestion des ressources matérielles</b>			
<p><u>Un guide</u> sur les études de faisabilité reliée au projet d'acquisition, ou de transformation d'équipement ou d'immeuble et qui contient des indications sur les éléments contenus d'une étude de faisabilité ainsi que les enjeux reliés à une étude de faisabilité tout en indiquant comment s'y préparer.</p>	Gestionnaires de l'organisme désireux de réaliser une étude de faisabilité	<p>Ce guide permet à l'organisme de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Connaître les besoins en ressources humaines, matérielles et financières nécessaires au projet</li> <li>Connaître l'impact du projet sur l'organisation</li> <li>Doter l'organisme d'un outil lui permettant de rallier des investisseurs ou des bailleurs de fonds</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Louise Poulin, <i>Guide sur les études de faisabilité - Gérer nos espaces artistiques</i>, Conseil des Arts du Canada et ministère du Patrimoine canadien, décembre 2002</li> </ul>
<p><u>Atelier de formation</u> sur la gestion des immobilisations</p>	Agents du conseil	<ul style="list-style-type: none"> <li>Connaître les notions en matière d'immobilisation permettant de faciliter l'analyse de ces données et intégrer ces données à l'analyse de la gestion organisationnelle de l'organisme</li> <li>Pouvoir guider et accompagner les organismes</li> </ul>	

