

# RAPPORT

## Dossier de l'attraction, de la rétention et du maintien de l'expertise du personnel professionnel au Musée de la civilisation

Par  
Syndicat de professionnelles et professionnels du  
gouvernement du Québec (SPGQ)  
et  
Musée de la civilisation (MCQ)

Septembre 2021



MUSÉE DE LA  
CIVILISATION  
Québec

Syndicat  
de professionnelles  
et professionnels  
du gouvernement du Québec

SPGQ

*Recherche, analyse et rédaction du rapport*

**Philippe Daneau, conseiller à la recherche (SPGQ)**

**Alexandra Beaulieu, directrice des ressources humaines et des communications internes (MCQ)**

**Geneviève Pepin-Bergeron, conseillère en relations du travail et à la négociation (SPGQ)**

**Milène Essertaize, chargée de projets culturels (déléguée syndicale SPGQ)**

**Caroline Lantagne, chargée de projets d'expositions (déléguée syndicale SPGQ)**

**Héloïse Dostie, conseillère en gestion des ressources humaines (MCQ)**

**Brigitte Pednault, conseillère en gestion des ressources humaines (MCQ)**

*Membres du comité relatif à l'expertise, l'attraction et la rétention des professionnelles et professionnels*

# Table des matières

<b>1.</b>	<b>LE MANDAT .....</b>	<b>7</b>
<b>2.</b>	<b>LES QUESTIONS DE RECHERCHE PROPOSÉES .....</b>	<b>7</b>
<b>3.</b>	<b>UN BREF CADRE DE RÉFÉRENCE .....</b>	<b>7</b>
<b>4.</b>	<b>LA STRATÉGIE D'ENQUÊTE .....</b>	<b>8</b>
<b>5.</b>	<b>LES VARIABLES ET LES INDICATEURS CLÉS.....</b>	<b>8</b>
<b>6.</b>	<b>LES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE.....</b>	<b>9</b>
6.1	LES DONNÉES ACHEMINÉES PAR LE MCQ .....	9
6.1.1	<i>La population à l'étude.....</i>	9
6.1.2	<i>La rétention .....</i>	10
6.1.3	<i>L'attraction.....</i>	10
6.2	LE SONDAGE AUPRÈS DU PERSONNEL DU SPGQ.....	13
6.2.1	<i>Méthodologie du sondage.....</i>	13
6.2.2	<i>Faits saillants du sondage (analyse descriptive) .....</i>	14
6.2.2	<i>Résultats détaillés du sondage sous la forme de tableaux .....</i>	17
6.3	DES COMPARAISONS SALARIALES APPORTÉES PAR LE SPGQ .....	24
<b>7.</b>	<b>INTERPRÉTATION DES DONNÉES PAR LE SPGQ .....</b>	<b>26</b>
<b>8.</b>	<b>INTERPRÉTATION DES DONNÉES PAR LE MCQ .....</b>	<b>28</b>
<b>9.</b>	<b>LES RECOMMANDATIONS DU SPGQ .....</b>	<b>29</b>
<b>10.</b>	<b>LES RECOMMANDATIONS DU MCQ .....</b>	<b>30</b>
<b>11.</b>	<b>LES CONCLUSIONS DU COMITÉ .....</b>	<b>31</b>
	<b>ANNEXE I : PRINCIPALES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>33</b>



## LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : RÉPARTITION DU PERSONNEL AFFILIÉ AU SPGQ SELON LE TITRE D'EMPLOI, ANNÉE 2019-2020 .....	11
TABLEAU 2 : RÉPARTITION DU PERSONNEL AFFILIÉ AU SPGQ SELON LE STATUT D'EMPLOI, ANNÉE 2019-2020 .....	11
TABLEAU 3 : RÉPARTITION DU PERSONNEL AFFILIÉ AU SPGQ SELON SEXE, ANNÉE 2019-2020.....	12
TABLEAU 4 : RÉPARTITION DU PERSONNEL AFFILIÉ AU SPGQ SELON L'ÂGE, ANNÉE 2019-2020.....	12
TABLEAU 5 : RÉPARTITION DU PERSONNEL AFFILIÉ AU SPGQ SELON LA RAISON DU DÉPART.....	12
TABLEAU 6 : NOMBRE DE PERSONNES INSCRITES AUX CONCOURS DE RECRUTEMENT EXTERNE SELON LE POSTE, ANNÉE 2020.....	12
TABLEAU 7 : NOMBRE DE JOURS MOYENS POUR POURVOIR UN POSTE, ANNÉE 2019.....	13
TABLEAU 8 : NOMBRE DE RETRAITES ANTICIPÉES, 2020-2021 À 2024-2025.....	13
TABLEAU 9 : QUEL EST VOTRE SEXE? .....	17
TABLEAU 10 : DANS QUEL GROUPE D'ÂGE VOUS SITUEZ-VOUS?.....	17
TABLEAU 11 : DEPUIS COMBIEN D'ANNÉES ÊTES-VOUS À L'EMPLOI DU MUSÉE DE LA CIVILISATION? .....	17
TABLEAU 12 : À QUEL CORPS D'EMPLOI APPARTENEZ-VOUS?.....	18
TABLEAU 13 : QUEL EST VOTRE STATUT D'EMPLOI? .....	18
TABLEAU 14 : PARMI LES FACTEURS SUIVANTS, LESQUELS ONT INFLUENCÉ VOTRE CHOIX D'ACCEPTER UN EMPLOI AU SEIN DU MUSÉE DE LA CIVILISATION? .....	18
TABLEAU 15 : PARMI LES FACTEURS QUE VOUS AVEZ SÉLECTIONNÉS AYANT INFLUENCÉ VOTRE CHOIX D'ACCEPTER UN EMPLOI AU MUSÉE DE LA CIVILISATION, VEUILLEZ SÉLECTIONNER LE PLUS IMPORTANT.....	19
TABLEAU 16 : ÊTES-VOUS EN MESURE D'IDENTIFIER LES CORPS D'EMPLOI QUI EXISTENT AU SEIN DE VOTRE DIRECTION (AGENTE OU AGENT DE DÉVELOPPEMENT (102), AGENTE OU AGENT DE LA GESTION FINANCIÈRE (103), AGENTE OU AGENT D'INFORMATION (104), ETC. ?.....	19
TABLEAU 17 : EN VOUS RÉFÉRANT AUX CINQ DERNIÈRES ANNÉES, À VOTRE AVIS, EXISTE-T-IL DES CORPS D'EMPLOI POUR LESQUELS VOTRE DIRECTION ÉPROUVE DES DIFFICULTÉS POUR RECRUTER DU PERSONNEL? .....	19
TABLEAU 18 : À VOTRE AVIS, POUR QUELLE(S) RAISON(S) VOTRE DIRECTION ÉPROUVE-T-ELLE DES DIFFICULTÉS POUR RECRUTER DU PERSONNEL?.....	19
TABLEAU 19 : PARMI LES CORPS D'EMPLOI QUI EXISTENT AU SEIN DE VOTRE DIRECTION, PRÉCISEZ, SELON VOUS, LE DEGRÉ DE DIFFICULTÉ ÉPROUVÉ POUR RECRUTER DU PERSONNEL.....	20
TABLEAU 20 : AU COURS DE LA PROCHAINE ANNÉE, POUR DES RAISONS AUTRES QUE LA RETRAITE, SONGEZ-VOUS QUITTER VOTRE EMPLOI DU MUSÉE DE LA CIVILISATION ? .....	21
TABLEAU 21 : PARMI LES FACTEURS SUIVANTS, VEUILLEZ SÉLECTIONNER LE PLUS IMPORTANT QUI INFLUENCE VOTRE INTENTION DE QUITTER LE MUSÉE DE LA CIVILISATION.....	21
TABLEAU 22 : AU COURS DE LA PROCHAINE ANNÉE, PRÉVOYEZ-VOUS RECHERCHER UN EMPLOI DANS UN AUTRE MUSÉE OU ORGANISATION À VOCATION CULTURELLE?.....	21
TABLEAU 23 : AU COURS DES DEUX DERNIÈRES ANNÉES, AVEZ-VOUS, EN RAISON DE VOTRE INSATISFACTION AU TRAVAIL, ÉTÉ EN ARRÊT DE TRAVAIL POUR UN CONGÉ DE MALADIE? .....	21
TABLEAU 24 : AU COURS DES DEUX (2) DERNIÈRES ANNÉES, COMMENT CARACTÉRISERIEZ-VOUS VOTRE SATISFACTION AU TRAVAIL? .....	21
TABLEAU 25 : EN VOUS RÉFÉRANT AUX DEUX (2) DERNIÈRES ANNÉES AU TRAVAIL, DITES SI VOUS ÊTES TOUT À FAIT EN ACCORD, PLUTÔT EN ACCORD, PLUTÔT EN DÉSACCORD OU TOUT À FAIT EN DÉSACCORD AVEC LES ÉNONCÉS QUI SUIVENT :(COCHEZ LA CASE APPROPRIÉE POUR CHAQUE ÉNONCÉ).....	22
TABLEAU 26 : À VOTRE AVIS, QUELS SONT LES MOYENS POUR FAVORISER L'ATTRACTION DES PROFESSIONNELLES ET PROFESSIONNELS DE TALENT AU SEIN DU MUSÉE DE LA CIVILISATION?.....	23
TABLEAU 27 : À VOTRE AVIS, QUELS SONT LES MOYENS À METTRE EN PLACE POUR CONSERVER ET DÉVELOPPER L'EXPERTISE DES PROFESSIONNELLES ET PROFESSIONNELS AU SEIN DU MUSÉE DE LA CIVILISATION? .....	23



## 1 LE MANDAT

Le mandat du présent dossier découle de la lettre d'entente numéro 3 de la convention collective des professionnelles et des professionnels du Musée de la civilisation (MCQ). La lettre d'entente stipule que « les parties conviennent de créer, dans les soixante (60) jours de la signature de la convention collective 2015-2020, un comité dont le mandat est de :

- Dresser un portrait de la situation en matière d'attraction et de rétention des emplois des employées et employés du Musée de la civilisation;
- Analyser les moyens de préserver et de développer l'expertise générale et spécifique des emplois des employés et employées du Musée de la civilisation.

Le comité pourra prendre en compte les éléments qui suivent :

- Les particularités des attributions des emplois des employés et employées;
- Les problématiques d'attraction et de rétention des emplois des employés et employées;
- Les moyens susceptibles d'attirer et de conserver l'expertise des emplois des employés et employées;
- Les structures salariales des autres organisations employant des professionnels au Québec;
- Les conditions de travail des autres organisations employant des professionnels au Québec;
- La conjoncture économique du Québec;
- L'état des finances publiques du Québec;
- Tout autre élément pertinent visant uniquement le Québec.

## 2 LES QUESTIONS DE RECHERCHE PROPOSÉES

Pour répondre aux objectifs du mandat, nous proposons de répondre de manière plus spécifique aux questions qui suivent :

- 1) Dans quelle mesure existe-t-il un problème d'attraction et de rétention des emplois associés à la catégorie des professionnels au sein du MCQ?
- 2) Des professions sont-elles particulièrement visées par ce problème?
- 3) Quels sont les principaux problèmes ou facteurs d'attraction et de rétention des professionnels au sein du MCQ?
- 4) Quels sont les moyens susceptibles d'attirer et de conserver l'expertise?
- 5) Quelles sont les structures salariales des autres organisations employant des professionnels au Québec?

## 3 UN BREF CADRE DE RÉFÉRENCE

Le cadre de référence représente les assises théoriques ou conceptuelles sur lesquelles reposent la sélection des indicateurs et l'analyse des données du rapport. À cet effet, il convient d'abord de définir les concepts d'attraction et de rétention du personnel, lesquels se situent au cœur de la problématique. Geneviève Vallée a diffusé en 2007, à la demande du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), un outil visant à expliquer aux gestionnaires de la fonction publique ce en quoi consiste une problématique d'attraction et de rétention du personnel (Vallée, 2007). Elle définit les concepts d'attraction et de rétention de la manière qui suit :

Attraction :

« Capacité que possède une organisation à obtenir des candidatures en nombre suffisant et possédant les compétences recherchées pour les postes à pourvoir, selon les pratiques habituelles (procédurales et/ou financières), lui permettant ainsi d'atteindre ses objectifs stratégiques » (Vallée, 2007, p. 16).

Rétention :

« Capacité que possède une organisation à maintenir un niveau approprié de mouvement volontaire de la main-d'œuvre afin de contribuer à l'atteinte de ses objectifs stratégiques » (Vallée, 2007, p. 17).

Vallée établit un lien entre ces deux concepts en précisant que « plus la capacité d'attraction d'une organisation est élevée, plus la capacité de rétention sera élevée. Il est donc primordial de supposer qu'un même phénomène les sous-tend toutes les deux » (Vallée, 2007, p. 32).

La rétention du personnel dans une organisation sous-tend donc le mouvement volontaire de la main-d'œuvre qui la compose. Pour un travailleur, l'intention de quitter son emploi découle d'un processus décisionnel qui repose sur plusieurs facteurs possibles. Parmi les facteurs les plus significatifs se trouve la satisfaction au travail du personnel. En effet, « résultant d'une démarche comparative entre les attentes de l'individu et les facettes multiples qui définissent son emploi actuel, la satisfaction au travail est souvent représentée (dans la littérature scientifique) comme un déterminant majeur du maintien à l'emploi » (Chrétien, 2010, p. 13). Ajoutons que « la recension de la littérature scientifique confirme que la relation qui existe entre la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter son emploi est l'une des plus souvent validées par les chercheurs » (Chrétien, 2010, p.16). L'engagement organisationnel se rapporte au dévouement et à la loyauté du personnel envers l'organisation. Les variables les plus significatives proposées pour évaluer la satisfaction au travail (Chrétien, 2010, p. 13) renvoient aux suivantes : rémunération, possibilités de promotion, avantages sociaux, supervision, collègues, conditions de travail, nature de l'emploi, communication et sécurité. Ajoutons que l'intention de quitter son emploi est susceptible de varier selon certaines caractéristiques sociodémographiques des personnes (particulièrement l'âge) et le type d'emploi (permanent ou occasionnel) (Vallée, 2007) (Chrétien 2010). Concernant l'âge, « il est possible d'affirmer que, plus l'âge d'un travailleur augmente, moins celui-ci risquera d'initier une démarche de départ. En corollaire, une forte proportion de jeunes travailleurs expose l'organisation à des risques accrus en matière de rétention » (Vallée, 2007, p. 26).

De plus, comprendre les causes qui font que les employés désirent quitter leur emploi devrait favoriser l'identification de mesures appropriées pour tenter de les conserver. Ces mesures pourraient également favoriser l'attraction de la main-d'œuvre.

Enfin, il convient également de définir le concept d'expertise qui est inclus dans la problématique de recherche. Les différentes définitions de la notion de l'expertise semblent être plutôt larges. Pour les présents travaux, nous avons retenu celle du Grand dictionnaire terminologique de la langue française appliquée au domaine de la gestion, à savoir :

« Connaissances que possède une personne, généralement appelée un expert, dans un domaine particulier, le plus souvent technique » (Office québécois de la langue française, en ligne).

Ces connaissances permettent à la personne d'exercer sa profession.

#### 4 LA STRATÉGIE D'ENQUÊTE

La démarche de recherche proposée consiste en une approche systémique procédant du général au particulier et s'articule autour de quatre grandes étapes :

Étapes de travail	Résultats attendus	Échéancier
1. Produire une analyse des données acheminées par le MCQ sur les professions visées	Analyse produite	Mai 2021
2. Réaliser un sondage auprès des membres du SPGQ au MCQ	Rapport synthèse produit	D'avril à mai 2021
3. Réaliser une collecte de données sur les structures salariales dans d'autres organisations	Analyse produite	Mai 2021
4. Produire un rapport synthèse (étape 1 à 3)	Rapport synthèse	Août 2021

#### 5 LES VARIABLES ET LES INDICATEURS CLÉS

Après avoir défini les concepts d'attraction et de rétention, Vallée (2007) détermine des indicateurs clés qui permettent de les évaluer dans la fonction publique et parapublique :

Attraction :

- Nombre de candidats inscrits lors de la tenue d'un concours;
- Nombre de candidats admis (possédant la totalité des exigences) par concours sur le nombre total de candidats inscrits;
- Nombre de candidats aptes (possédant la totalité des exigences et les connaissances nécessaires) par concours sur le nombre total de candidats inscrits;
- Nombre de jours pour pourvoir un poste « X ».



Rétention :

- Taux de roulement volontaire;
- Taux d'absentéisme;
- Taux de mutation.

Concernant l'attraction, des indicateurs existent qui sont notamment utilisés par les comités sectoriels de main-d'œuvre au Québec<sup>1</sup>. Afin d'évaluer l'écart entre la demande et l'offre de main-d'œuvre qualifiée, ceux-ci<sup>2</sup> utilisent souvent les quatre indicateurs clés suivants, ventilés par profession :

- Difficultés de recrutement;
- Raisons qui expliquent les difficultés de recrutement;
- Embauche survenue et à venir;
- Départs à la retraite survenus et à venir.

Les difficultés de recrutement peuvent être attribuées à divers facteurs, notamment le manque de travailleurs qualifiés, les exigences des employeurs, les conditions de travail, la rémunération, etc. Elles peuvent également être attribuées à des facteurs plus généraux tels que la conjoncture économique, l'évolution démographique, les valeurs des candidats, l'évolution des technologies (Comité consultatif des jeunes, 2013, p. 4). Les indicateurs liés à l'embauche et aux départs à la retraite survenus et à venir visent à évaluer dans quelle mesure les besoins en main-d'œuvre des organisations sont en augmentation ou en diminution. Pour évaluer l'écart entre l'offre et la demande de main-d'œuvre, le nombre d'embauches ou le nombre de départs à la retraite prévus peuvent être comparés au nombre de personnes qui se sont qualifiées dans les concours de recrutement par exemple.

En ce qui concerne la rétention du personnel, pour calculer le taux de roulement volontaire, le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI) propose le mode de calcul qui suit : « pour calculer le taux de roulement d'une organisation, prenez le nombre d'employés qui ont quitté volontairement ou non l'entreprise au cours de la dernière année, sans les départs à la retraite et les congés de maternité, divisez-le par le nombre d'employés total et multipliez ce nombre par 100. Ainsi, une entreprise de 100 employés dont cinq ont quitté leur emploi durant l'année aura un taux de roulement de 5 % » (MEI, 2019, site Web). Le MEI ajoute qu'un taux de roulement acceptable se situe entre 4 et 5 %. Par ailleurs, à l'opposé, un taux de roulement de 15 % est très inquiétant (Caron, 2008, p. 29). Il est à noter que le taux de roulement constitue un indicateur clé de la rétention du personnel, considérant qu'un taux de roulement élevé peut se traduire par une baisse importante d'expertise et de productivité et peut avoir un impact négatif sur le rendement de l'organisation (MEI, 2019, site Web).

De plus, rappelons que neuf variables sont proposées dans le cadre théorique pour cerner la satisfaction au travail et aider à mieux comprendre les raisons des départs du personnel (ou les facteurs qui influencent la décision de quitter son travail) : rémunération, possibilités de promotion, avantages sociaux, supervision, collègues, conditions de travail, nature de l'emploi, communication et sécurité. Des indicateurs devront être extraits de ces variables et seront utilisés dans le cadre de la collecte de données auprès des professionnels affiliés au MCQ.

## 6 LES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

### 6.1 *Les données acheminées par le MCQ*

- Les données de la présente section ont été acheminées en février 2021 par le Musée de la civilisation au SPGQ et s'inscrivent dans le contexte des travaux du comité de l'attraction, de la rétention et du maintien de l'expertise du personnel professionnel. La section est divisée en trois parties : la population à l'étude, la rétention et l'attraction.

#### 6.1.1 La population à l'étude

- Les tableaux 1 à 4 présentent différentes données sociodémographiques et liées à l'emploi des professionnels affiliés au SPGQ au Musée de la civilisation. Les principales données issues des tableaux sont les suivantes :

---

<sup>1</sup> Les comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO) sont des organismes autonomes formellement reconnus par la Commission des partenaires du marché du travail en vertu de la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre. Leur rôle est de définir les besoins en développement de la main-d'œuvre de leur secteur d'activité économique et de soutenir le développement des compétences de celle-ci.

<sup>2</sup> Ces indicateurs sont souvent diffusés dans les diagnostics de la main-d'œuvre publiés par les comités sectoriels de main-d'œuvre. Ces diagnostics sont disponibles sur les sites Web de ces organisations.

- En février 2021, 74 personnes sont affiliées au SPGQ au Musée de la civilisation (se reporter au tableau 1). Ces personnes se répartissent dans 23 corps d'emploi. Les corps d'emploi qui regroupent les proportions les plus élevées de personnes (plus de 5%) sont les suivants :
  - Conservateur (14,9%);
  - Chargé de projet d'expositions (9,5%);
  - Agent d'information (8,1%);
  - Archiviste (6,8%);
  - Régisseur (6,8%);
  - Spécialiste en sciences de l'éducation (6,8%);
  - Agent de développement (5,4%);
  - Designer (5,4%);
  - Chargé de projet à la diffusion numérique (5,4%).
- Ces professions regroupent près de 70% de la main-d'œuvre des professionnels.
- En février 2021, la vaste majorité des postes, à savoir 83,8%, sont des postes réguliers à temps plein ou à temps partiel (tableau 2). C'est donc dire que la proportion de postes occasionnels s'élève à 16,3%.
- Le tableau 3 révèle que 67,6% des professionnels affiliés au SPGQ sont des femmes. Enfin, le personnel professionnel se répartit de la manière qui suit selon les catégories d'âge :
  - Moins de 30 ans : 0,0 %;
  - De 30 à 39 ans : 18,9%;
  - De 40 à 49 ans : 36,5%;
  - De 50 à 59 ans : 36,5%;
  - 60 ans et plus : 8,1%.

### 6.1.2 La rétention

- Rappelons qu'un taux de roulement du personnel constitue un indicateur clé de la rétention du personnel, considérant qu'un taux de roulement élevé peut se traduire par une baisse importante d'expertise et de productivité et peut avoir un impact négatif sur le rendement de l'organisation.
- Pour calculer le taux de roulement d'une organisation, rappelons également que le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI) propose le mode de calcul qui suit : « pour calculer le taux de roulement d'une organisation, prenez le nombre d'employés qui ont quitté volontairement ou non l'entreprise au cours de la dernière année, sans les départs à la retraite et les congés de maternité, divisez-le par le nombre d'employés total et multipliez ce nombre par 100. Ainsi, une entreprise de 100 employés dont cinq ont quitté leur emploi durant l'année aura un taux de roulement de 5%<sup>3</sup> ». Le MEIQ ajoute qu'un taux de roulement acceptable se situe entre 4% et 5 %.
- Le tableau 5 présente les proportions de départs volontaires des professionnels sur une période d'observation de 3 ans, et ce, pour chaque année (2017-2018, 2018-2019 et 2019-2020). Pour chaque année, le taux de roulement est inférieur à 5 %. À cet effet, force est de constater que le taux de roulement ne semble pas poser problème.

### 6.1.3 L'attraction

- Le tableau 6 présente le nombre moyen de personnes inscrites aux concours de recrutement externe en 2020 selon le poste. Le tableau présente également ce nombre en 2018 et en 2019 pour le titre d'emploi d'informaticien. En excluant les informaticiens, il apparaît que le nombre moyen de personnes inscrites en 2020 au concours de recrutement paraît généralement élevé : il fluctue de 35 personnes (pour le poste de régisseur) à 168 personnes (pour le poste d'agent de communication et de mise en marché).
- En ce qui concerne les informaticiens en 2018 et en 2019, les nombres sont nettement moins élevés et sont respectivement de 9 et de 4. Or, ce poste est susceptible de faire l'objet de difficultés d'attraction. En effet, il est considéré, par le gouvernement du Québec, comme une profession d'avenir<sup>4</sup>. Cela signifie que les employeurs sont susceptibles d'éprouver des difficultés de recrutement pour ce type de poste au cours des prochaines années.
- Cependant, cet indicateur (le nombre moyen de personnes inscrites au concours de recrutement) doit être interprété avec prudence. Il fait état du nombre de personnes qui ont postulé aux différents concours. Il n'indique cependant pas le nombre de candidats qui possèdent les exigences minimales à ceux-ci.
- En ce qui concerne le nombre de jours moyen pour pourvoir un poste de professionnels en 2019 (tableau 7), il est à noter que la moyenne globale est de 52 jours. Le nombre de jours

<sup>3</sup> Site internet du MEI, consulté à l'automne 2019.

<sup>4</sup> <https://www.quebec.ca/emploi/metiers-et-professions/metiers-et-professions-d-avenir>

- moyen le plus élevé est de 79 pour le poste de coordonnateur à la muséographie alors que le plus faible est de 31 pour le poste d'agent d'information.
- En excluant les retraites, le nombre de postes de professionnels à pourvoir au cours des 5 prochaines années s'élève à 50 (moyenne de 10 par année). La moyenne annuelle paraît supérieure à celle des embauches externes survenues de 2018 à 2020 (moyenne de 3,7).
  - De 2020-2021 à 2024-2025, le nombre de retraites anticipées s'élève à 16 (tableau 8).
  - C'est donc dire qu'au cours des 5 prochaines années, si le musée prévoit remplacer les départs à la retraite et en prenant en compte les besoins prévisionnels de main-d'œuvre, il est prévu que 66 personnes soient embauchées (moyenne de 13,2 personnes par année) au MCQ.

### La population à l'étude

TABLEAU 1 : RÉPARTITION DU PERSONNEL AFFILIÉ AU SPGQ SELON LE TITRE D'EMPLOI, ANNÉE 2019-2020

Titre d'emploi	N	%
1) Adjoint à la réalisation (150)	3	4,1
2) Agent de développement (102)	4	5,4
3) Agent de la gestion financière (103)	1	1,4
4) Agent de recherche (105)	3	4,1
5) Agent d'information (104)	6	8,1
6) Agente de l'approvisionnement (130)	1	1,4
7) Analyste de l'informatique et des procédés administratifs (108)	3	4,1
8) Architecte (109)	1	1,4
9) Archiviste (151)	5	6,8
10) Attaché au développement et relations internationales (133)	1	1,4
11) Chargé de projet à la diffusion numérique (165)	4	5,4
12) Chargé de projet de l'action culturelle (154)	3	4,1
13) Chargé de projet d'expositions (157)	7	9,5
14) Conservateur (152)	11	14,9
15) Coordonnateur de la muséographie (164)	2	2,7
16) Designer (153)	4	5,4
17) Régisseur (156)	5	6,8
18) Registraire (161)	1	1,4
19) Responsable de la gestion mécanique et électrique du bâtiment (163)	1	1,4
20) Responsable de la sécurité (160)	1	1,4
21) Responsable des bénévoles (166)	1	1,4
22) Responsable des services auxiliaires (159)	1	1,4
23) Spécialiste en sciences de l'éducation (123)	5	6,8
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100,0</b>

Source : Données acheminées par le Musée de la civilisation le 24 février 2021

TABLEAU 2 : RÉPARTITION DU PERSONNEL AFFILIÉ AU SPGQ SELON LE STATUT D'EMPLOI, ANNÉE 2019-2020

Statut d'emploi	N	%
Occasionnel	5	6,8
Occasionnel (1)	7	9,5
Régulier	55	74,3
Régulier temps partiel (RGTP)	7	9,5
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100,0</b>

Source : Données acheminées par le Musée de la civilisation le 24 février 2021

TABLEAU 3 : RÉPARTITION DU PERSONNEL AFFILIÉ AU SPGQ SELON LE SEXE, ANNÉE 2019-2020

Sexe	N	%
Homme	24	32,4
Femme	50	67,6
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100,0</b>

Source : Données acheminées par le Musée de la civilisation le 24 février 2021

TABLEAU 4 : RÉPARTITION DU PERSONNEL AFFILIÉ AU SPGQ SELON L'ÂGE, ANNÉE 2019-2020

Âge	N	%
Moins de 30 ans	0	0,0
De 30 à 39 ans	14	18,9
De 40 à 49 ans	27	36,5
De 50 à 59 ans	27	36,5
60 ans et plus	6	8,1
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100,0</b>

Source : Données acheminées par le Musée de la civilisation le 24 février 2021

### La rétention

TABLEAU 5 : RÉPARTITION DU PERSONNEL AFFILIÉ AU SPGQ SELON LA RAISON DU DÉPART

	Raison du départ			Total	Nombre de professionnels	% départs volontaires
	Retraite	Départ volontaire	Fin de contrat			
2017-2018	6	1	1	8	80	1,3%
2018-2019	4	3	2	9	84	3,6%
2019-2020	2	3	1	6	74	4,1%

Source : Données acheminées par le Musée de la civilisation le 24 février 2021

### L'attraction

TABLEAU 6 : NOMBRE DE PERSONNES INSCRITES AUX CONCOURS DE RECRUTEMENT EXTERNE SELON LE POSTE, ANNÉE 2020

Poste	Nombre de personnes inscrites
Chargé de projet numérique	64
Agent de communication et de mise en marché	168
Conservateur	45
Régisseur	35
Chargé de projet d'exposition	129
Coordonnateur à la planification et au rayonnement	86
Chargé de projet de médiation éducative	129
Adjoint à la réalisation	91
Informaticien (année 2018)	9
Informaticien (année 2019)	4
<b>Moyenne</b>	<b>70</b>

Source : Données acheminées par le Musée de la civilisation le 24 février 2021

TABLEAU 7 : NOMBRE DE JOURS MOYENS POUR POURVOIR UN POSTE, ANNÉE 2019

Poste	Nombre de jours moyens
Agent de développement	45
Agent d'information	31
Analyste de l'informatique et des procédés administratifs	47
Chargé de projet à la diffusion numérique	41
Conservateur	27
Coordonnateur à la muséographie	79
Coordonnateur des bénévoles	35
Régisseur	63
Spécialiste en science de l'éducation	56
<b>Moyenne globale</b>	<b>52</b>

Source : Données acheminées par le Musée de la civilisation le 24 février 2021

TABLEAU 8 : NOMBRE DE RETRAITES ANTICIPÉES, 2020-2021 À 2024-2025

Poste	Nombre
Conservateur	4
Designer	3
Adjoint à la réalisation	1
Agent de recherche	1
Chargé de projet à l'action culturelle	1
Coordonnateur de la muséographie	1
Régisseur	1
Responsable de la gestion mécanique et électrique du bâtiment	1
Responsable des services auxiliaires	1
Agent de développement	1
Responsable des achats	1
<b>Total</b>	<b>16</b>

Source : Données acheminées par le Musée de la civilisation le 24 février 2021

## 6.2 Le sondage auprès du personnel du SPGQ

### 6.2.1 Méthodologie du sondage

- Le présent sondage a été réalisé par le SPGQ et s'inscrit dans le cadre des travaux du comité de l'attraction, de la rétention et du maintien de l'expertise du personnel professionnel au MCQ. Les questions du sondage ont été validées par la partie patronale du MCQ;
- La démarche de recherche consistait en une enquête quantitative autoadministrée à travers le site de sondage en ligne SurveyMonkey. Un courriel invitant les professionnels du MCQ à répondre aux questionnaires d'enquête a été acheminé à l'ensemble des membres à leurs adresses personnelles. Un hyperlien conduisait ensuite au sondage;
- L'enquête a été menée du 22 avril au 9 mai ;
- En avril 2021, le SPGQ comprenait 69 cotisants au MCQ. Le nombre de personnes qui ont répondu au questionnaire d'enquête s'élevait à 41 personnes, portant le taux de réponse du sondage à 59,4%;
- Les tableaux 9 à 13 présentent différentes caractéristiques sociodémographiques des personnes qui ont répondu au questionnaire d'enquête (sexe, âge, statut d'emploi, etc.). Les répartitions en proportion de l'échantillon correspondent relativement bien à celles de la population des professionnels du MCQ concernant le statut d'emploi et l'âge, à quelques points de pourcentage près. Concernant le sexe, la proportion de femmes de l'échantillon (60,98%) est légèrement sous représentée par rapport à celle de la population (67,6%). Cela dit, dans l'ensemble, les caractéristiques de l'échantillon correspondent plutôt bien à celles de la population ;
- Le document présente les résultats du sondage. Il est divisé en deux sections. La première présente les faits saillants du sondage alors que la seconde fait état des résultats détaillés du sondage sous la forme de tableaux.

## 6.2.2 Faits saillants du sondage (analyse descriptive)

### *L'attraction*

- Au moment du sondage, les personnes étaient invitées à se prononcer sur les facteurs qui ont influencé leur choix d'accepter un emploi au MCQ (se reporter au tableau 14). Les facteurs les plus souvent sélectionnés par les personnes - qui regroupent au moins le quart des répondants - correspondent à ceux qui suivent :
  - La mission du MCQ (67,50%);
  - La réputation du MCQ (60,00%);
  - La sécurité d'emploi (45,00%);
  - Le salaire (50,00%);
  - Les horaires flexibles (50,00%);
  - Les avantages sociaux (régime de retraite, assurances, etc.) (40,00%);
  - Les possibilités de développement de carrière (avancement, développement des compétences, etc.) (25,00%);
- Voici les éléments de réponses signalées dans la catégorie « autre » (12,50%):
  - Une variété de projets;
  - Le travail sur des expositions et collections;
  - Les dimensions nationale et internationale du travail.
- Les personnes étaient également invitées à se prononcer sur le principal facteur ayant influencé le choix d'accepter un emploi au MCQ parmi ceux sélectionnés. En voici le résultat (tableau 15) :
  - La mission du MCQ (35,00%);
  - La réputation du MCQ (20,00%);
  - Autres (12,50%);
  - La sécurité d'emploi (10,00%);
  - Les possibilités de développement de la carrière (avancement, développement des compétences, etc. (7,50%);
  - Les horaires flexibles (5,00%);
  - Les avantages sociaux (régime de retraite, assurances, etc.) (5,00%);
  - La mobilité à l'intérieur du MCQ (2,50%);
  - Le salaire (2,50%).
  - Les congés annuels ou autres (maladie, parentaux, traitement différé, sans traitement, etc.) (0,00%).
- Près de 33 % des personnes estiment que, au cours des cinq dernières années, il existe des corps d'emploi pour lesquels leur direction éprouve des difficultés pour recruter du personnel (tableau 17).
- Les personnes devaient se prononcer sur les raisons qui, selon elles, expliquent les difficultés pour recruter du personnel professionnel au sein de leur équipe de travail (tableau 18). Les raisons sélectionnées par au moins par le quart des répondants sont les suivantes (cette donnée doit être interprétée avec prudence considérant le nombre peu élevé de personnes qui ont répondu à la question n=8):
  - Salaires trop faibles (75,00%);
  - Expertises recherchées très spécifiques pour certains corps d'emploi (62,50%);
  - Insuffisances de candidates et de candidats possédant l'expérience nécessaire pour pourvoir certains postes (50,00%);
  - Insuffisance de candidates ou de candidats qualifiés dans les concours de recrutement (25,00%).

### *La rétention*

- L'analyse des données du tableau 20 révèle que 5 personnes sur 39 (12,82%) songent à quitter le MCQ au cours de la prochaine année pour des raisons autres que la retraite. Le principal facteur sélectionné par les personnes ayant influencé l'intention de quitter le MCQ a trait à ce qui suit (tableau 21):
  - La circulation inefficace de l'information concernant le travail au sein de l'organisation (2 personnes);

- La nature des tâches à effectuer (1 personne);
- Autres (2 personnes) (40,00%) : Voici les éléments de réponses signalées dans la catégorie « autre » :
  - Surcharge de travail;
  - Les orientations du Musée.
- Le tableau 22 révèle que, parmi les personnes qui prévoient quitter le MCQ, 3 sur 5 pensent rechercher un emploi dans un autre musée ou une organisation à vocation culturelle.
- Au cours des 2 dernières années, seulement 2,56% des personnes ont été en arrêt de travail pour un congé de maladie en raison de leur insatisfaction au travail (tableau 23).
- Concernant le degré de satisfaction au travail au cours des 2 dernières années, la vaste majorité des personnes, à savoir 71,79%, ont signalé être plutôt ou très satisfait au travail. C'est donc dire que 28,20% des personnes ont mentionné être plutôt ou très insatisfaites à cet égard.
- Au moment du sondage, les personnes étaient appelées à évaluer différents éléments liés à leur situation au travail (tableau 25). Pour chaque énoncé, voici la proportion de personnes qui ont signalé être tout à fait ou plutôt en accord avec chacun des énoncés :
  - J'estime que ma rémunération est suffisante (71,79% sont tout à fait ou plutôt en accord);
  - Les tâches et les responsabilités de mon travail sont intéressantes (89,75%);
  - Le climat de travail avec mes collègues est bon (94,87%);
  - Le climat de travail avec mon supérieur immédiat est bon (84,62%);
  - Les possibilités de développement de ma carrière sont bonnes (43,59%);
  - La circulation de l'information concernant le travail est bonne au sein de l'organisation (58,97%);
  - Les conditions qui favorisent la conciliation travail-vie personnelle sont bonnes (89,75%);
  - J'estime que les avantages sociaux (régime de retraite, assurances, etc.) sont bons (74,36%);
  - Le processus de prise de décision est trop lourd (69,23%);
  - Ma charge de travail est généralement adéquate (56,41%);
  - J'estime que les formations offertes par l'employeur sont pertinentes au développement de mes compétences (41,03%).
- En croisant les réponses aux énoncés du dernier paragraphe avec les personnes qui prévoient quitter l'organisation ou qui sont indécises à cet égard (14 personnes, voir tableau 22), on remarque des avis plus critiques au regard de certains énoncés :
  - Les possibilités de développement de ma carrière sont bonnes (21,4% sont tout à fait ou plutôt en accord);
  - La circulation de l'information concernant le travail est bonne au sein de l'organisation (42,8%);
  - Ma charge de travail est généralement adéquate (28,6%);
  - J'estime que les formations offertes par l'employeur sont pertinentes au développement de mes compétences (21,4%).

### *L'expertise*

- Les tableaux 26 et 27 présentent différentes réponses à des questions relatives à l'expertise du personnel.
- Les répondants étaient invités à se prononcer sur les moyens pour favoriser l'attraction du personnel au sein du MCQ. Les moyens sélectionnés par les répondants sont les suivants :
  - Une rémunération concurrentielle avec les autres secteurs (public et privé) (76,92%) :
  - L'accès rapide à des postes permanents/réguliers (58,97%);
  - Une reconnaissance accrue de la formation ou de l'expérience (56,41%);
  - Une campagne de valorisation des emplois à vocation culturelle (35,90%);

- Un processus de dotation du personnel plus souple (affichages mieux adaptés, temps d'attente réduit pour accéder à un poste, etc.) (33,33%);
- La promotion du milieu de travail (28,21%).
- Les répondants étaient également invités à se prononcer sur les moyens pour conserver et développer l'expertise des professionnelles et professionnels au sein du MCQ. Les moyens sélectionnés par au moins le quart des répondants à cet effet sont les suivants :
  - Une rémunération concurrentielle avec les autres secteurs (public et privé) (69,23%);
  - Une reconnaissance accrue de la formation ou de l'expérience (64,10%);
  - L'accès rapide à des postes permanents/réguliers (51,28%);
  - Des possibilités plus souples pour accéder à un poste à responsabilités supérieures (48,72%).
  - Un accès plus rapide à des activités de perfectionnement (48,72%);
  - Un processus d'évaluation du rendement plus performant (y compris la reconnaissance du travail accompli) (30,77%);
  - Une communication plus efficace au sein de l'organisation (30,77%);
  - Autres (7,69%). : Voici les éléments de réponses signalées :
    - Avoir une charge de travail équilibré;
    - Avoir des formations et des perfectionnements adaptés à la spécialité du professionnel;
    - Moins de lourdeur administrative.
- À la dernière question ouverte du questionnaire concernant les difficultés d'attraction ou de rétention ou aux moyens d'attirer ou de conserver l'expertise au MCQ, voici quelques renseignements mentionnés :
  - Avoir plus d'écoute des ressources humaines;
  - Avoir une meilleure sélection de candidats sur les affichages de postes;
  - Avoir des salaires plus compétitifs;
  - Avoir une meilleure reconnaissance de l'expertise et de l'expérience;
  - Diminuer la charge de travail et la pression de performance;
  - Régulariser plus rapidement les emplois occasionnels serait un bon moyen de rétention des employés qualifiés;
  - Avoir une réflexion de fond sur ce qu'est un musée, sa mission fondamentale ainsi que les raisons pour lesquelles le personnel souhaite y travailler;
  - Avoir l'occasion d'entretenir, de développer, d'enrichir et de partager l'expertise avec les autres collègues au sein de l'organisation;
  - Avoir majoritairement des tâches liées à l'expertise du professionnel ainsi qu'à son corps d'emploi;
  - Avoir un meilleur régime d'assurance;
  - Revoir la répartition des postes titularisés;
  - Développer la marque de l'employeur. Les forces du Musée sont l'équipe, le climat agréable, le travail en collégialité, l'expertise des professionnels et l'ouverture d'esprit à tous. Bref, la culture d'entreprise. Le Musée reste un endroit stimulant, créatif, épanouissant et agréable où travailler;
  - Avoir de meilleurs avantages (stationnement gratuit, etc.);
  - Donner la possibilité de progresser et d'accéder à des postes supérieurs, tout en tenant compte de l'expérience du professionnel ainsi que des connaissances et aptitudes acquises dans un autre domaine;
  - Réduire la lourdeur des processus administratifs;
  - Améliorer le climat de travail;
  - Développer du mentorat entre les seniors et les jeunes.



## 6.2.2 Résultats détaillés du sondage sous la forme de tableaux

### *Les renseignements personnels*

TABLEAU 9 : QUEL EST VOTRE SEXE?

Féminin	60,98%	25
Masculin	36,59%	15
Autre	0,00%	0
Ne désire pas répondre	2,44%	1
	<b>N</b>	<b>41</b>

TABLEAU 10 : DANS QUEL GROUPE D'ÂGE VOUS SITUEZ-VOUS?

24 ans ou moins	0,00%	0
25 à 29 ans	0,00%	0
30 à 34 ans	4,88%	2
35 à 39 ans	7,32%	3
40 à 44 ans	17,07%	7
45 à 49 ans	21,95%	9
50 à 54 ans	14,63%	6
55 ans ou plus	31,71%	13
Ne désire pas répondre	2,44%	1
	<b>N</b>	<b>41</b>

TABLEAU 11 : DEPUIS COMBIEN D'ANNÉES ÊTES-VOUS À L'EMPLOI DU MUSÉE DE LA CIVILISATION?

Moins de 2 ans	4,88%	2
De 2 à 5 ans	17,07%	7
De 6 à 10 ans	17,07%	7
De 11 à 20 ans	26,83%	11
Plus de 20 ans	34,15%	14
	<b>N</b>	<b>41</b>

TABLEAU 12 : À QUEL CORPS D'EMPLOI APPARTENEZ-VOUS?

Agente ou agent de développement (102)	9,76%	4
Agente ou agent de la gestion financière (103)	2,44%	1
Agente ou agent d'information (104)	12,20%	5
Agente ou agent de recherche (105)	0,00%	0
Analyste de l'informatique et des procédés administratifs (108)	4,88%	2
Architecte (109)	0,00%	0
Bibliothécaire (112)	0,00%	0
Spécialiste en sciences de l'éducation (123)	4,88%	2
Agente ou agent de l'approvisionnement (130)	0,00%	0
Attachée ou attaché au développement et aux relations internationales (133)	0,00%	0
Adjointe ou adjoint à la réalisation (150)	7,32%	3
Archiviste (151)	0,00%	0
Conservatrice ou conservateur (152)	14,63%	6
Designer (153)	2,44%	1
Chargée ou chargé de projet de l'action culturelle (154)	7,32%	3
Régisseuse ou régisseur (156)	2,44%	1
Chargée ou chargé de projet d'expositions (157)	12,20%	5
Gérante à la boutique (158)	0,00%	0
Responsable des services auxiliaires (159)	2,44%	1
Responsable de la sécurité (160)	2,44%	1
Registraire (161)	0,00%	0
Responsable des services en documentation (162)	0,00%	0
Responsable de la gestion mécanique et électrique du bâtiment (163)	2,44%	1
Coordonnatrice ou coordonnateur de la muséographie (164)	4,88%	2
Chargée ou chargé de projet à la diffusion numérique (165)	7,32%	3
Responsable des bénévoles (166)	0,00%	0
	<b>N</b>	<b>41</b>

TABLEAU 13 : QUEL EST VOTRE STATUT D'EMPLOI?

Régulier / Temps complet	85,37%	35
Régulier / Temps partiel	2,44%	1
Occasionnel	12,20%	5
	<b>N</b>	<b>41</b>

### ***L'attraction***

TABLEAU 14 : PARMIS LES FACTEURS SUIVANTS, LESQUELS ONT INFLUENCÉ VOTRE CHOIX D'ACCEPTER UN EMPLOI AU SEIN DU MUSÉE DE LA CIVILISATION?

La sécurité d'emploi	45,00%	18
Le salaire	50,00%	20
La mission du Musée de la civilisation	67,50%	27
La réputation du Musée de la civilisation	60,00%	24
La mobilité à l'intérieur du Musée de la civilisation	7,50%	3
Les horaires flexibles	50,00%	20
Les avantages sociaux (régime de retraite, assurances, etc.)	40,00%	16
Les congés annuels ou autres (maladie, parentaux, traitement différé, sans traitement, etc.)	22,50%	9
Les possibilités de développement de la carrière (avancement, développement des compétences, etc.)	25,00%	10
Autre(s). Précisez :	12,50%	5
	<b>N</b>	<b>40</b>

**TABLEAU 15 : PARMIS LES FACTEURS QUE VOUS AVEZ SÉLECTIONNÉS AYANT INFLUENCÉ VOTRE CHOIX D'ACCEPTER UN EMPLOI AU MUSÉE DE LA CIVILISATION, VEUILLEZ SÉLECTIONNER LE PLUS IMPORTANT**

La sécurité d'emploi	10,00%	4
Le salaire	2,50%	1
La mission du Musée de la civilisation	35,00%	14
La réputation du Musée de la civilisation	20,00%	8
La mobilité à l'intérieur du Musée de la civilisation	2,50%	1
Les horaires flexibles	5,00%	2
Les avantages sociaux (régime de retraite, assurances, etc.)	5,00%	2
Les congés annuels ou autres (maladie, parentaux, traitement différé, sans traitement, etc.)	0,00%	0
Les possibilités de développement de la carrière (avancement, développement des compétences, etc.)	7,50%	3
Autres	12,50%	5
	<b>N</b>	<b>40</b>

**TABLEAU 16 : ÊTES-VOUS EN MESURE D'IDENTIFIER LES CORPS D'EMPLOI QUI EXISTENT AU SEIN DE VOTRE DIRECTION (AGENTE OU AGENT DE DÉVELOPPEMENT (102), AGENTE OU AGENT DE LA GESTION FINANCIÈRE (103), AGENTE OU AGENT D'INFORMATION (104), ETC. ?**

Oui	62,50%	25
Non	37,50%	15
	<b>N</b>	<b>40</b>

**TABLEAU 17 : EN VOUS RÉFÉRANT AUX CINQ DERNIÈRES ANNÉES, À VOTRE AVIS, EXISTE-T-IL DES CORPS D'EMPLOI POUR LESQUELS VOTRE DIRECTION ÉPROUVE DES DIFFICULTÉS POUR RECRUTER DU PERSONNEL?**

Oui	33,33%	8
Non	33,33%	8
Je ne sais pas	33,33%	8
	<b>N</b>	<b>24</b>

**TABLEAU 18 : À VOTRE AVIS, POUR QUELLE(S) RAISON(S) VOTRE DIRECTION ÉPROUVE-T-ELLE DES DIFFICULTÉS POUR RECRUTER DU PERSONNEL?**

Insuffisance de candidates et candidats qualifiés dans les concours de recrutement	25,00%	2
Insuffisance de candidates et candidats possédant la scolarité nécessaire pour pourvoir certains postes	0,00%	0
Insuffisance de candidates et candidats possédant l'expérience nécessaire pour pourvoir certains postes	50,00%	4
Lourdeur dans le processus de sélection du personnel (affichage, délais, etc.)	12,50%	1
Expertises recherchées très spécifiques pour certains corps d'emploi	62,50%	5
Salaires trop faibles	75,00%	6
Insatisfaction au regard des avantages sociaux (régime de retraite, assurances, etc.) ou des congés annuels ou autres (maladie, parentaux, traitement différé, sans traitement, etc.)	0,00%	0
Autre(s). Précisez :	12,50%	1
	<b>N</b>	<b>8</b>

TABLEAU 19 : PARMIS LES CORPS D'EMPLOI QUI EXISTENT AU SEIN DE VOTRE DIRECTION, PRÉCISEZ, SELON VOUS, LE DEGRÉ DE DIFFICULTÉ ÉPROUVÉ POUR RECRUTER DU PERSONNEL

	Aucunement		Un peu		Moyennement		Beaucoup		Je ne sais pas		Total	
Agente ou agent de développement (102)	0,00%	0	0,00%	0	20,00%	1	40,00%	2	40,00%	2	5	
Agente ou agent de la gestion financière (103)	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	100,00%	2	2	
Agente ou agent d'information (104)	0,00%	0	0,00%	0	25,00%	1	50,00%	2	25,00%	1	4	
Agente ou agent de recherche (105)	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	100,00%	1	1	
Analyste de l'informatique et des procédés administratifs (108)	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	100,00%	4	0,00%	0	4	
Architecte (109)	100,00%	1	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	1	
Bibliothécaire (112)	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0	
Spécialiste en sciences de l'éducation (123)	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0	
Agente ou agent de l'approvisionnement (130)	0,00%	0	0,00%	0	50,00%	1	0,00%	0	50,00%	1	2	
Attachée ou attaché au développement et aux relations internationales (133)	50,00%	1	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	50,00%	1	2	
Adjointe ou adjoint à la réalisation (150)	50,00%	1	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	50,00%	1	2	
Archiviste (151)	50,00%	1	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	50,00%	1	2	
Conservatrice ou conservateur (152)	50,00%	1	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	50,00%	1	2	
Designer (153)	0,00%	0	50,00%	1	0,00%	0	0,00%	0	50,00%	1	2	
Chargée ou chargé de projet de l'action culturelle (154)	0,00%	0	50,00%	1	0,00%	0	0,00%	0	50,00%	1	2	
Régisseuse ou régisseur (156)	25,00%	1	0,00%	0	50,00%	2	0,00%	0	25,00%	1	4	
Chargée ou chargé de projet d'expositions (157)	50,00%	1	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	50,00%	1	2	
Gérante à la boutique (158)	0,00%	0	0,00%	0	33,33%	1	0,00%	0	66,67%	2	3	
Responsable des services auxiliaires (159)	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0	
Responsable de la sécurité (160)	0,00%	0	0,00%	0	33,33%	1	0,00%	0	66,67%	2	3	
Registraire (161)	0,00%	0	100,00%	1	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	1	
Responsable des services en documentation (162)	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0	
Responsable de la gestion mécanique et électrique du bâtiment (163)	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	33,33%	1	66,67%	2	3	
Coordonnatrice ou coordonnateur de la muséographie (164)	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	50,00%	1	50,00%	1	2	
Chargée ou chargé de projet à la diffusion numérique (165)	0,00%	0	33,33%	1	0,00%	0	33,33%	1	33,33%	1	3	
Responsable des bénévoles (166)	0,00%	0	0,00%	0	33,33%	1	0,00%	0	66,67%	2	3	
												N 8

**LA RÉTENTION**

**TABLEAU 20 : AU COURS DE LA PROCHAINE ANNÉE, POUR DES RAISONS AUTRES QUE LA RETRAITE, SONGEZ-VOUS QUITTER VOTRE EMPLOI DU MUSÉE DE LA CIVILISATION ?**

Oui	12,82%	5
Non	64,10%	25
Je ne sais pas	23,08%	9
	<b>N</b>	<b>39</b>

**TABLEAU 21 : PARMI LES FACTEURS SUIVANTS, VEUILLEZ SÉLECTIONNER LE PLUS IMPORTANT QUI INFLUENCE VOTRE INTENTION DE QUITTER LE MUSÉE DE LA CIVILISATION**

Le salaire non compétitif	0,00%	0
Les possibilités limitées de progression de carrière	0,00%	0
Le climat de travail (collègues, supervision)	0,00%	0
Les avantages sociaux (régime de retraite, assurances, etc.)	0,00%	0
La nature des tâches à effectuer	20,00%	1
Le désir d'occuper un poste comportant de nouvelles responsabilités	0,00%	0
La lourdeur dans la prise de décisions	0,00%	0
La circulation inefficace de l'information concernant le travail au sein de l'organisation	40,00%	2
Les conditions favorisant la conciliation travail-vie personnelle (vacances, congés, etc.)	0,00%	0
Autre(s). Précisez :	40,00%	2
	<b>N</b>	<b>5</b>

**TABLEAU 22 : AU COURS DE LA PROCHAINE ANNÉE, PRÉVOYEZ-VOUS RECHERCHER UN EMPLOI DANS UN AUTRE MUSÉE OU ORGANISATION À VOCATION CULTURELLE?**

Oui	60,00%	3
Non	0,00%	0
Je ne sais pas	40,00%	2
	<b>N</b>	<b>5</b>

**TABLEAU 23 : AU COURS DES DEUX DERNIÈRES ANNÉES, AVEZ-VOUS, EN RAISON DE VOTRE INSATISFACTION AU TRAVAIL, ÉTÉ EN ARRÊT DE TRAVAIL POUR UN CONGÉ DE MALADIE?**

Oui	2,56%	1
Non	97,44%	38
	<b>N</b>	<b>39</b>

**TABLEAU 24 : AU COURS DES DEUX (2) DERNIÈRES ANNÉES, COMMENT CARACTÉRISERIEZ-VOUS VOTRE SATISFACTION AU TRAVAIL?**

Très satisfait	Plutôt satisfait	Plutôt insatisfait	Très insatisfait	Total
15,38% 6	56,41% 22	25,64% 10	2,56% 1	39

TABLEAU 25 : EN VOUS RÉFÉRANT AUX DEUX (2) DERNIÈRES ANNÉES AU TRAVAIL, DITES SI VOUS ÊTES TOUT À FAIT EN ACCORD, PLUTÔT EN ACCORD, PLUTÔT EN DÉSACCORD OU TOUT À FAIT EN DÉSACCORD AVEC LES ÉNONCÉS QUI SUIVENT :(COCHEZ LA CASE APPROPRIÉE POUR CHAQUE ÉNONCÉ)

	Tout à fait en accord		Plutôt en accord		Plutôt en désaccord		Tout à fait en désaccord		Total
J'estime que ma rémunération est suffisante	20,51%	8	51,28%	20	23,08%	9	5,13%	2	39
Les tâches et les responsabilités de mon travail sont intéressantes	35,90%	14	53,85%	21	10,26%	4	0,00%	0	39
Le climat de travail avec mes collègues est bon	35,90%	14	58,97%	23	5,13%	2	0,00%	0	39
Le climat de travail avec mon supérieur immédiat est bon	35,90%	14	48,72%	19	12,82%	5	2,56%	1	39
Les possibilités de développement de ma carrière sont bonnes	12,82%	5	30,77%	12	46,15%	18	10,26%	4	39
La circulation de l'information concernant le travail est bonne au sein de mon organisation	7,69%	3	51,28%	20	35,90%	14	5,13%	2	39
Les conditions qui favorisent la conciliation travail-vie personnelle sont bonnes	28,21%	11	61,54%	24	7,69%	3	2,56%	1	39
J'estime que les avantages sociaux (régime de retraite, assurances, etc.) sont bons	23,08%	9	51,28%	20	23,08%	9	2,56%	1	39
Le processus de prise de décisions est trop lourd	20,51%	8	48,72%	19	28,21%	11	2,56%	1	39
Ma charge de travail est généralement adéquate	7,69%	3	48,72%	19	33,33%	13	10,26%	4	39
J'estime que les formations offertes par l'employeur sont pertinentes au développement de mes compétences	12,82%	5	28,21%	11	48,72%	19	10,26%	4	39
								<b>N</b>	<b>39</b>

## *L'expertise*

TABLEAU 26 : À VOTRE AVIS, QUELS SONT LES MOYENS POUR FAVORISER L'ATTRACTION DES PROFESSIONNELLES ET PROFESSIONNELS DE TALENT AU SEIN DU MUSÉE DE LA CIVILISATION?

Une rémunération concurrentielle avec les autres secteurs (public et privé)	76,92%	30
Un processus de dotation du personnel plus souple (affichage mieux adaptés, temps d'attente réduit pour accéder à un poste, etc.)	33,33%	13
Une reconnaissance accrue de la formation ou de l'expérience	56,41%	22
Une campagne de valorisation des emplois à vocation culturelle	35,90%	14
L'accès rapide à des postes permanents/réguliers	58,97%	23
Promotion du milieu de travail	28,21%	11
Autre(s). Précisez :	0,00%	0
	<b>N</b>	<b>39</b>

TABLEAU 27 : À VOTRE AVIS, QUELS SONT LES MOYENS À METTRE EN PLACE POUR CONSERVER ET DÉVELOPPER L'EXPERTISE DES PROFESSIONNELLES ET PROFESSIONNELS AU SEIN DU MUSÉE DE LA CIVILISATION?

Une rémunération concurrentielle avec les autres secteurs (public et privé)	69,23%	27
Une reconnaissance accrue de la formation ou de l'expérience	64,10%	25
L'accès rapide à des postes permanents/réguliers	51,28%	20
Des possibilités plus souples pour accéder à un poste à responsabilités supérieures	48,72%	19
Une communication plus efficace au sein de l'organisation	30,77%	12
Un accès plus facile à des activités de perfectionnement	48,72%	19
Un processus d'évaluation du rendement plus performant (y compris la reconnaissance du travail accompli)	30,77%	12
Autre(s). Précisez :	7,69%	3
	<b>N</b>	<b>39</b>

### 6.3 Des comparaisons salariales apportées par le SPGQ

- En novembre 2017, le SPGQ a comparé les salaires au maximum de l'échelle salariale de plusieurs corps d'emploi entre différentes unités parapubliques sous la responsabilité du gouvernement du Québec. Globalement, l'analyse des données du tableau 18 révèle que, pour les corps d'emploi d'agent de la gestion financière (103), d'agent d'information (104), d'analyste de l'informatique et des procédés administratifs (108) et d'architecte (111), les salaires au maximum de l'échelle salariale en 2017 au MCQ sont relativement comparables à ceux des autres unités parapubliques du secteur des arts et de la culture, mais sont inférieurs à ceux d'organisations telles qu'Investissement Québec, Hydro-Québec ou le Centre de recherche industrielle du Québec (lorsque les corps d'emploi y existent)<sup>e</sup>.
- Ajoutons qu'en 2017, les salaires liés à ces corps d'emploi au MCQ sont également comparables à ceux de la fonction publique.
- En 2019, l'Enquête sur la rémunération globale (ERG)<sup>f</sup> de l'Institut de la statistique du Québec (ISQ, 2020) révèle que le salaire au minimum normal<sup>g</sup> des professionnels/professionnelles en informatique (CNP-217<sup>h</sup>) au Québec s'élève à 63 665 \$ alors que le maximum normal est de 88 986 \$. Pour la même année, le salaire au début et celui à la fin de l'échelle salariale au 2 avril 2019 des analystes de l'informatique et des procédés administratifs au MCQ sont respectivement de 44 255 \$ et de 85 074\$. Le salaire au début de l'échelle salariale des professionnels visés au MCQ est nettement inférieur au minimum normal des professionnels en informatique au Québec (de 20 000\$). Le salaire au maximum de l'échelle salariale des professionnels concernés au MCQ est inférieur (environ 4000 \$) à celui au maximum normal des professionnels de l'informatique au Québec.
- Enfin, en 2019, l'ERG révèle que le salaire au minimum normal des restaurateurs/restauratrices et conservateurs/conservatrices au Québec s'élève à 54 341 \$ (CNP-5112) alors que le maximum normal est de 87 755 \$. Selon la Classification nationale des professions (CNP), les restaurateurs restaurent et conservent les artefacts des propriétaires de biens culturels, des galeries d'art et des musées. Les conservateurs de musée recommandent l'acquisition d'artefacts des musées et d'objets d'art des galeries et effectuent des recherches concernant leur histoire artistique. Les restaurateurs et les conservateurs travaillent dans des musées, des galeries d'art et des universités. Les restaurateurs peuvent être des travailleurs autonomes. Pour la même année, le salaire au début et celui à la fin de l'échelle salariale au 2 avril 2019 des conservateurs au MCQ sont respectivement de 44 255 \$ et de 85 074 \$. Le salaire au début de l'échelle salariale des professionnels visés au MCQ est inférieur au minimum normal des restaurateurs/conservateurs au Québec (de 10 000 \$ environ). Le salaire au maximum de l'échelle salariale des professionnels concernés au MCQ est inférieur (environ 3000 \$) au maximum normal des restaurateurs/conservateurs.

---

<sup>e</sup> En 2017, le SPGQ avait effectué une projection des salaires à venir pour certaines professions dans différentes organisations, dont le MCQ. L'objectif était d'établir un ordre de grandeur des salaires à venir. Ceci explique les différences observées (d'environ 20\$) dans le présent rapport pour certaines professions (agent de la gestion financière par exemple) entre les salaires projetés en 2017 et ceux réels obtenus par le personnel pour cette même année. La source des données est la suivante: SPGQ, *Discrimination systémique dans le secteur public: une triste réalité*, 2017, 3 p.

<sup>f</sup> Dans l'ERG, les données salariales des professions portent sur l'ensemble du Québec et comprennent le secteur public et le secteur privé. Le secteur public comprend l'administration québécoise (fonction publique, secteur public de l'éducation, secteur public de la santé et des services sociaux), l'administration municipale, les entreprises publiques des trois paliers de gouvernement, les universités et l'administration fédérale au Québec.

<sup>g</sup> Les données salariales de l'ERG correspondent au minimum et au maximum normal, à savoir : « échelle avec un minimum et un maximum normal : échelle qui prévoit une progression jusqu'au taux maximum de l'échelle. Ce taux, appelé « maximum normal », est accessible à l'employé ou l'employée dont le rendement est satisfaisant. Dans la grande majorité des cas, ces échelles font partie d'un régime de progression automatique jusqu'au maximum ». Les résultats présentés concernant les échelles salariales sont des moyennes pondérées par l'effectif. Lorsqu'il s'agit de pondérer le minimum, tout l'effectif assujéti à une échelle salariale est pris en considération, y compris les employés dont le salaire est « hors échelle ». La même opération est effectuée dans le cas du maximum normal.

<sup>h</sup> La Classification nationale des professions (CNP) est le système national canadien qui sert à décrire les professions.



**Tableau 18 : Salaires (majorés en vertu de l'entente du Front commun)\* en ordre décroissant au maximum de l'échelle salariale des professionnelles et professionnels en 2017 selon le poste, et selon l'organisation**

Postes	Salaires (en ordre décroissant)	Organismes	
Agent de la gestion financière	93 200** \$		Hydro-Québec
	80 612 \$		Société de développement des entreprises culturelles
	78 773 \$		Institut national d'excellence en santé et en services sociaux
	78 617 \$		École nationale de police du Québec
	77 987 \$		Revenu Québec
	77 860 \$		Urgences-santé
	77 684 \$		Musée d'art contemporain du Québec
	75 239 \$		Fonction publique
	75 220 \$		Bibliothèque et archives nationales du Québec
	75 220 \$		Musée de la civilisation
	75 220 \$		Musée national des beaux-arts du Québec
	75 220 \$		Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse
	Agent d'information	87 691 \$	
81 353 \$			Musée d'art contemporain du Québec
78 792 \$			Fonction publique
78 773 \$			Revenu Québec
78 773 \$			Musée de la civilisation
78 773 \$			Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse
78 773 \$			Musée national des beaux-arts du Québec
78 773 \$			Conseil des arts et des lettres du Québec
78 769 \$			Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Analyste de l'informatique et des procédés administratifs***	93 200** \$		Hydro-Québec
	82 296 \$		Centre de recherche industrielle du Québec
	81 085 \$		Institut national de santé publique du Québec
	80 662 \$		Musée d'art contemporain du Québec
	80 612 \$		Société de développement des entreprises culturelles
	79 960 \$		École nationale de police du Québec
	78 792 \$		Fonction publique
	78 773 \$		Institut national d'excellence en santé et en services sociaux
	78 514 \$		Urgences-santé
	78 102 \$		Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse
	78 102 \$		Revenu Québec
	78 102 \$		Musée de la civilisation
	78 102 \$		Musée national des beaux-arts du Québec
	78 102 \$		Conseil des arts et des lettres du Québec
	78 099 \$		Bibliothèque et archives nationales du Québec
Architecte	93 200** \$		Hydro-Québec
	78 773 \$		Revenu Québec
	78 773 \$		Musée de la civilisation

\* Pour les organisations qui n'avaient pas réglé leurs conventions collectives ou qui disposaient d'une clause de parité à la fonction publique, pour comparer les salaires sur une même base, les salaires ont été majorés en vertu de l'entente du Front commun syndical.

\*\* Les données acheminées par Hydro-Québec à la suite de la demande d'accès à l'information n'étant pas ventilées par profession, seul le salaire moyen de base de l'ensemble des spécialistes est présenté. La catégorie des « spécialistes » est celle qui correspond le mieux à celle des professionnelles et des professionnels du SPGQ. \*\*\* Cette catégorie comprend parfois plusieurs appellations d'emploi et salaires par organisation. Dans un tel contexte, seul le salaire le plus élevé a été retenu pour fins de comparaison.

### *Attraction*

- Globalement, le nombre de personnes inscrites aux concours de recrutement est relativement élevé au MCQ en comparaison aux nombres de postes à combler. Le MCQ paraît donc attractif pour plusieurs corps d'emploi de professionnels. Il est cependant nettement moins élevé pour le poste d'informaticien, poste pour lequel les employeurs au Québec sont susceptibles d'éprouver des difficultés de recrutement au cours des prochaines années;
- Cependant, rappelons que cet indicateur doit être interprété avec prudence puisqu'il ne fait pas état du nombre de personnes qui possèdent les exigences minimales aux concours de recrutement. L'existence d'un tel indicateur aurait peut-être permis d'introduire des nuances ou des constats différents.
- La moyenne annuelle du nombre d'embauches prévues au cours des cinq prochaines années au MCQ semble élevée, à savoir 13,2 personnes, ce qui est nettement plus élevé que la moyenne annuelle d'embauches survenue au cours des trois dernières années (3,7). Un défi de recrutement de talents pourrait donc exister au cours des prochaines années pour le MCQ;
- Il est intéressant de constater que les deux facteurs ayant influencé les professionnels à accepter un emploi au MCQ les plus souvent sélectionnés ont trait à la mission du musée (67,50%) et sa réputation (60,00%). À noter que le salaire a été sélectionné par une personne sur deux (50,00%), ce qui est non négligeable.

### *Rétention*

- Le taux de roulement des professionnels au MCQ au cours des dernières années est inférieur à 5 % et ne semble donc pas poser problème à ce jour. Rappelons qu'un taux de roulement jugé acceptable se situe autour de 5 %;
- Les résultats du sondage révèlent que 12,82% des personnes prévoient quitter le MCQ au cours de la prochaine année pour des raisons autres que la retraite et que 23,08% des personnes sont indécises à cet égard. Ce qui est préoccupant. Ces données doivent cependant être interprétées avec prudence considérant qu'elles mesurent l'intention et non le fait de quitter un emploi.
- Les résultats du sondage révèlent également qu'une majorité de personnes, à savoir 71,79%, déclarent être très ou plutôt satisfaites au travail au cours des 2 dernières années. C'est donc dire que près de 3 personnes sur dix (28,20%) se déclarent plutôt ou très insatisfaites.
- Comme on l'a vu, les personnes étaient appelées à évaluer différents éléments liés à leur situation au travail (tableau 25). Les questions posées à cet effet correspondent aux 9 variables décrites plus haut pour évaluer la satisfaction au travail des personnes. On remarque qu'une majorité de personnes sont critiques relativement à certains énoncés, à savoir :
  - Les possibilités de développement de ma carrière sont bonnes (43,59% sont tout à fait ou plutôt en accord);
  - Le processus de prise de décision est trop lourd (69,23%);
  - J'estime que les formations offertes par l'employeur sont pertinentes au développement de mes compétences (41,03%).
- Cependant, il importe de signaler qu'une majorité de personnes sont tout à fait ou plutôt en accord avec certains énoncés (ou facteurs). Ces facteurs pourraient contribuer, de manière générale, à la satisfaction au travail des personnes:
  - J'estime que ma rémunération est suffisante (71,79% sont tout à fait ou plutôt en accord);
  - Les tâches et les responsabilités de mon travail sont intéressantes (89,75%);
  - Le climat de travail avec mes collègues est bon (94,87%);
  - Le climat de travail avec mon supérieur immédiat est bon (84,62%);
  - Les conditions qui favorisent la conciliation travail-vie personnel sont bonnes (89,75%);
  - J'estime que les avantages sociaux (régime de retraite, assurances, etc.) sont bons (74,36%);
  - La circulation de l'information concernant le travail est bonne au sein de mon organisation (58,97%);
  - Ma charge de travail est adéquate (56,41%).
- À noter cependant que les deux derniers énoncés (circulation de l'information et charge de travail) regroupent des proportions moins élevées que les autres énoncés.
- Rappelons qu'en croisant les réponses du tableau 25 avec les personnes qui prévoient quitter l'organisation ou qui sont indécises à cet égard (14 personnes), on remarque des avis plus critiques au regard de certains énoncés. Ceux-ci pourraient expliquer en partie l'intention de quitter l'organisation ou l'indécision à cet effet :
  - Les possibilités de développement de carrière sont bonnes (21,4% sont tout à fait ou plutôt en accord);

- La circulation de l'information concernant le travail est bonne au sein de l'organisation (42,8%);
- Ma charge de travail est adéquate (28,5%);
- J'estime que les formations offertes par l'employeur sont pertinentes au développement de mes compétences (21,4%).

### **Expertise**

- Au moment du sondage, les principaux moyens sélectionnés par les personnes pour favoriser l'attraction du personnel au sein du MCQ sont les suivants (à noter que les énoncés regroupent au moins le quart des répondants) :
  - Une rémunération concurrentielle avec les autres secteurs (public et privé) (76,92%);
  - L'accès rapide à des postes permanents/réguliers (58,97%);
  - Une reconnaissance accrue de la formation ou de l'expérience (56,41%);
  - Une campagne de valorisation des emplois à vocation culturelle (35,90%);
  - Un processus de dotation du personnel plus souple (affichages mieux adaptés, temps d'attente réduit pour accéder à un poste, etc.) (33,33%);
  - La promotion du milieu de travail (28,21%).
- Au moment du sondage, les principaux moyens sélectionnés par les personnes pour conserver et développer l'expertise des professionnelles et professionnels au sein du MCQ sont les suivants (à noter que les énoncés regroupent au moins le quart des répondants) :
  - Une rémunération concurrentielle avec les autres secteurs (69,23%);
  - Une reconnaissance accrue de la formation ou de l'expérience (64,10%);
  - L'accès rapide à des postes permanents/réguliers (51,28%);
  - Des possibilités plus souples pour accéder à un poste à responsabilités supérieures (48,72%);
  - Un accès plus rapide à des activités de perfectionnement (48,72%);
  - Un processus d'évaluation du rendement plus performant (y compris la reconnaissance du travail accompli) (30,77%);
  - Une communication plus efficace au sein de l'organisation (30,77%);
  - Autres (7,69%).

### **La rémunération**

- En 2017, pour les corps d'emploi d'agent de la gestion financière (103), d'agent d'information (104), d'analyste de l'informatique et des procédés administratifs (108) et d'architecte (111), les salaires au maximum de l'échelle salariale en 2017 au MCQ sont relativement comparables à ceux des autres unités parapubliques qui œuvrent dans le secteur des arts et de la culture, mais sont inférieurs à ceux d'organisations telles qu'Investissement Québec, Hydro-Québec ou le Centre de recherche industrielle du Québec (lorsque les corps d'emploi y existent). En 2017, les salaires liés à ces corps d'emploi au MCQ sont également comparables à ceux de la fonction publique.
- En 2019, le salaire au début de l'échelle salariale des professionnels visés au MCQ est nettement inférieur au minimum normal des professionnels en informatique au Québec (de 20 000\$). On note également que le salaire au maximum de l'échelle salariale des professionnels concernés au MCQ est inférieur (environ 4000 \$) à celui au maximum normal des professionnels de l'informatique au Québec.
- Le salaire au début et celui à la fin de l'échelle salariale au 2 avril 2019 des conservateurs au MCQ sont respectivement de 44 255 \$ et de 85 074 \$. Pour l'année 2019, on note que le salaire au début de l'échelle salariale des professionnels visés au MCQ est inférieur au minimum normal des restaurateurs/conservateurs au Québec (de 10 000 \$ environ). On note également que le salaire au maximum de l'échelle salariale des professionnels concernés au MCQ est inférieur (environ 3000 \$) au maximum normal des restaurateurs/conservateurs.

### **En terminant**

- En somme, sur la base des données du sondage, il appert que les facteurs favorisant l'attraction, la rétention et le développement de l'expertise sont multiples. Concernant plus particulièrement la rémunération du personnel qui se situe au cœur des travaux du comité de l'attraction, de la rétention et du maintien de l'expertise, on constate que :
  - Le salaire, bien que non négligeable comme facteur d'attraction (50,00% des personnes l'ont coché), ne constitue pas le facteur d'attraction le plus souvent sélectionné par les personnes au MCQ;
  - Une minorité de personnes, à savoir près de 3 personnes sur 10, sont en désaccord avec l'énoncé *J'estime que ma rémunération est suffisante*. Cette proportion est toutefois non négligeable;

- Afin de favoriser l'attraction du personnel professionnel au sein du MCQ, la rémunération concurrentielle avec les autres secteurs d'emploi a été cochée par la vaste majorité des personnes (76,92%);
- Pour plusieurs postes, en 2017, les salaires au MCQ sont comparables à ceux d'autres organisations à vocation culturelle sous la responsabilité du gouvernement du Québec et à la fonction publique, mais inférieurs à des organisations parapubliques telles qu'Hydro-Québec. En outre, en 2019, pour les professionnels en informatique et les conservateurs au Québec, les salaires au début de l'échelle salariale sont nettement inférieurs à ceux du marché. En ce qui concerne les salaires de ces derniers au maximum de l'échelle salariale, ils sont également inférieurs à ceux du marché, mais selon une différence moindre.
- La moyenne annuelle du nombre d'embauches de professionnels prévue au cours des cinq prochaines années (13,2) est supérieure à celle survenue au cours des trois dernières années (3,7). Un défi de recrutement de talents pourrait ainsi exister au cours des prochaines années pour le MCQ.
- Au cours des prochaines années, la proportion de professionnels qui prévoient quitter l'organisation ou qui sont indécis à cet effet est préoccupante (35,9%).
- Enfin, nous souhaitons soumettre une nouvelle donnée dans cette section: en ce qui concerne les professionnels/professionnelles des bibliothèques, des archives, des musées et des galeries d'art (CNP-5110) le Système de projection des professions du gouvernement du Canada (source: <http://occupations.esdc.gc.ca/sppc-cops/w.2lc.4m.2@-fra.jsp>) prévoit une situation d'équilibre pour la période 2019-2028 : le nombre de chercheurs d'emploi et le nombre d'emplois offerts devraient être en situation d'équilibre au Canada. À noter que le marché du travail ne sera pas en situation de surplus de main-d'œuvre pour cette profession et des difficultés d'attraction de talents pourraient exister.
- Pour les analystes et les consultants/consultantes en informatique (CNP-2171), le Système de projection des professions du gouvernement du Canada prévoit une situation de pénurie de main-d'œuvre au cours de la période 2019-2028 : le nombre d'emplois offerts devrait être supérieur au nombre de chercheurs d'emploi.
- Il appert qu'une augmentation de la rémunération favoriserait l'attraction et la rétention du personnel au MCQ

## 8 INTERPRÉTATION DES DONNÉES PAR LE MCQ

### 1- Attraction

Notre position à titre de chef de file en muséologie fait en sorte qu'il nous est relativement aisé de recruter des professionnels dans notre champ d'expertise.

Toutefois, nous ne faisons pas bande à part lorsque l'on parle des postes en informatique ou encore en communication. Comme toutes les entreprises québécoises, nous vivons la pénurie de main-d'œuvre en informatique et le plein d'emploi qui persiste dans la région de la Capitale-Nationale depuis des années nous affecte sur les postes pour lesquels nous sommes en compétition contre tous les autres employeurs.

Bien que nous n'ayons pas de données précises, la moyenne de candidatures reçues pour un poste en informatique est bien en deçà de ce que nous recevons pour les autres postes professionnels. Il n'est pas rare de compter les candidatures en centaines pour les postes des autres catégories alors qu'en informatique on a rarement un peu plus d'une dizaine de curriculum vitae et ils ne sont pas nécessairement pertinents.

Nombre de CV reçu lors des concours en informatique :

- Sept 2018 : 9 CV, dont la moitié était non pertinente
- Mai 2019 : 4 CV, aucune candidature n'avait été retenue à ce moment

Le MCQ aura à pourvoir un nombre important de postes professionnels dans les prochaines années en raison de plusieurs départs à la retraite et de la création de plusieurs postes associés au projet des Espaces bleus. Il est primordial que nous conservions et même améliorions notre pouvoir d'attraction.

### 2- Rétention

Avec un âge moyen de 63 ans lors du départ à la retraite et un taux de roulement volontaire à moins de 5% nous sommes d'avis que le MCQ n'a pas de problème de rétention de son personnel.

Le défi n'est pas de conserver les talents à l'interne, mais bien de maintenir les compétences à jour des employés du MCQ et de maintenir un haut degré d'engagement et de mobilisation afin d'utiliser de façon optimale la contribution de chacun.

Il est néanmoins intéressant de s'attarder aux raisons qui poussent un employé à quitter le MCQ. Des entrevues de départ nous ont informées que pour plusieurs professionnels, leur départ leur a permis d'accéder à un poste comportant des responsabilités plus importantes de gestion. Il est facile de comprendre ce type de mouvement puisque l'envergure du MCQ limite ce genre de promotion.

Fait notable, aucun départ volontaire n'est en lien avec l'accès ou non à un poste régulier.

### 3- Expertise

Nous avons récemment déployé un nouveau programme de développement professionnel afin de favoriser la qualité de l'expertise de nos professionnels au cours des prochaines années. Rappelons qu'en plus d'un plan de développement institutionnel constitué des besoins stratégiques en formation identifiés par l'institution, ce programme offre du temps chaque mois à tous les employés du MCQ pour se consacrer à leur développement professionnel. Les employés doivent soumettre leur plan à leur superviseur et des budgets sont prévus à cet effet.

Au-delà de ça, une occasion de développement de nos professionnels consiste à leur faire effectuer des tâches de coordination. Que ce soit pour des tâches ou des individus, la coordination permet de développer certaines compétences qui peuvent mener vers d'autres fonctions. Il s'agit de belles occasions de développement professionnel que plusieurs apprécieraient sans doute et qui est cohérent avec les éléments cités précédemment.

Notre contexte actuel est plus ou moins propice à cette pratique puisque nous n'avons pas de prime ou de classe d'emploi qui permette de placer un professionnel temporairement dans de telles fonctions.

La prime de chef d'équipe existante est très contraignante, car elle se limite à la supervision d'un nombre minimal de professionnels très rarement atteint.

Des avenues possibles seraient donc, l'ajout d'une prime de coordination\*, la modification de la prime de chef d'équipe ou encore une nouvelle classe d'emploi principale\*\* qui engloberait des responsabilités de coordination.

\*La prime de coordination est davantage dans les cas temporaires, par exemple lorsque la personne assume des tâches de professionnel (contenu).

\*\*La classe principale serait dans les cas où la tâche est entièrement concentrée sur la coordination.

### 4- Rémunération

Les données comparatives collectées et calculées par le SPGQ démontrent clairement que, pour plusieurs professions, le MCQ offre des salaires similaires au maximum de l'échelle salariale à ceux de la fonction publique et d'organisations parapubliques (musées, Conseil des arts et des lettres, etc.) du secteur culturel sous la responsabilité du gouvernement du Québec. Certes, bien des employeurs au Québec peuvent offrir des salaires ou des avantages plus élevés, mais encore faut-il que cela soit valide de s'y comparer.

Par ailleurs, la pénurie de main-d'œuvre dans le domaine informatique qui sévit depuis des années entraîne des conséquences importantes au niveau de la gestion des compétences dans ce domaine. L'écart entre le privé et le public s'accroît et nous prive de ressources compétentes. Une solution devrait être mise en place par le gouvernement afin de donner accès à un type de bonification aux corps d'emploi spécifiquement identifiés en pénurie. Le ministère de l'Immigration détermine déjà des professions en pénurie afin d'alléger les processus d'immigration.

## 9 LES RECOMMANDATIONS DU SPGQ

### 1) Rémunération

- Le SPGQ estime que l'augmentation de 2% recommandée en conclusion du rapport est minimalement à prévoir, puisque la rémunération constitue un facteur d'attraction de talents et du maintien de l'expertise, et que les salaires offerts dans certaines organisations sont supérieurs à ceux offerts au MCQ. En outre, pour attirer du personnel professionnel en début de carrière, les salaires offerts par le MCQ sont nettement inférieurs à ceux du marché pour les professionnels en informatique et les conservateurs. Ceci pourrait nuire au recrutement du personnel de talent en début de carrière au cours des prochaines années.

### 2) Image du MCQ

- Mieux faire connaître les avantages de travailler au MCQ (jours de congés de maladie, valeur du REGGOP, notoriété du MCQ, assurances collectives, etc.).

### 3) L'accès à la permanence

- Revoir les paramètres permettant à certains employés occasionnels d'accéder à un poste permanent.

#### **4) La formation**

- Favoriser l'accès et le développement d'activités de perfectionnement qualifiantes en continu au sein du MCQ.
- Mettre en place un plan de développement des compétences en permettant du coaching, du mentorat, du codéveloppement et des activités de formation appropriées.
- Demander à des employés plus expérimentés ou ayant une expertise particulière de participer au développement d'une formation.
- Mettre en place des pratiques qui favorisent le développement de nouvelles compétences : formation, congés pour études, activités d'apprentissage sur les lieux de travail, etc.

#### **5) Charge de travail**

- Définir les rôles et les responsabilités de chacun en favorisant la participation des travailleurs concernés et en effectuant des révisions régulièrement. S'assurer que les tâches établies sont réalisables à l'intérieur des heures régulières de travail.

## **10 LES RECOMMANDATIONS DU MCQ**

### **1) Rémunération**

La prochaine ronde de négociation collective devrait permettre au MCQ de continuer à offrir des salaires similaires à ceux de la fonction publique.

Une bonification devrait être octroyée spécifiquement aux corps d'emploi identifiés comme étant en pénurie de main-d'œuvre.

La qualification à la prime de chef d'équipe devrait être assouplie afin de permettre, à des professionnels désirant prendre des responsabilités additionnelles de coordination d'équipe et désirant se développer, d'avoir accès plus facilement à celle-ci.

### **2) Marque Employeur**

Le MCQ a l'intention de poursuivre une phase 2 de déploiement de sa marque employeur afin de continuer à attirer la main-d'œuvre dont il a besoin. Aussi, il insistera sur les avantages de travailler au MCQ (conciliation travail-famille, télétravail, congés maladie, congés sans solde, valeur du REGGOP, assurances collectives, etc.), ainsi que sur la notoriété et la mission du MCQ qui sont nos forces tel que l'illustre bien les données.

### **3) Le développement professionnel**

Les modifications récentes apportées à notre programme de développement professionnel vont sans doute contribuer à améliorer la qualité de l'expertise de nos professionnels au cours des prochaines années. C'est à moyen terme qu'on pourra en faire une évaluation juste. Nous nous efforcerons de publiciser le plan et nous nous assurerons que chacune des directions s'investisse dans le développement de ses employés. Parallèlement à cela, nous voulons responsabiliser les employés à s'investir dans leur développement et les inciter à soumettre leurs besoins à leur superviseur et d'y donner suite.

### **5) Charge de travail**

Bien que la satisfaction au travail ou précisément l'insatisfaction au travail ne semble pas avoir un impact significatif sur la capacité du MCQ à retenir ses employés, nous sommes d'avis qu'il s'agit d'un élément qui mérite grandement notre attention.

La question de la charge de travail est régulièrement apparue dans Officevibe et sur d'autres tribunes depuis un certain temps. Il s'agit d'un sujet qui nous préoccupe et qui nous tient particulièrement à cœur.

Le SFPQ et le SPGQ ont convenu d'élaborer conjointement un questionnaire afin de mieux comprendre la problématique et éventuellement nous permettre de mettre en place des mécanismes pour nous aider à améliorer la situation.

## 11 LES CONCLUSIONS DU COMITÉ

Le comité s'est rencontré officiellement cinq fois afin de discuter de l'attraction, la rétention et de l'expertise des employés professionnels du Musée de la civilisation. Le MCQ a fourni des données statistiques et démographiques afin de nourrir l'analyse de la situation. Le SPGQ a réalisé un sondage afin d'obtenir plus d'information.

Bien que leurs idées convergent sur plusieurs éléments de réflexion, sur plusieurs enjeux et recommandations (charge de travail, marque employeur et développement professionnel), les deux parties du comité diffèrent sur l'interprétation du contexte et des données.

Conséquemment, le comité recommande de verser une augmentation de 2 % au dernier échelon de l'échelle salariale de tous les postes de professionnels conformément à la Lettre d'entente numéro 3.





## ANNEXE I : PRINCIPALES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

### *Ouvrages*

Caron, Julie, *L'élaboration d'un outil de la mesure de la rétention et du roulement de la main-d'œuvre au sein de la Régie de l'assurance maladie du Québec*, ÉNAP, 2008. 117 p.

Emploi-Québec, *Le marché du travail et l'emploi par industrie au Québec. Perspectives à moyen (2015-2019) et à long terme (2015-2024)*, gouvernement du Québec, 2016, 29 p.

Geneviève Vallée, *La gestion de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre au sein de la fonction publique québécoise*, Université Laval, 2007, 60 pages et annexes.

Institut de la statistique du Québec, *Résultats de l'Enquête sur la rémunération globale*, gouvernement du Québec, 2020, 199 p.

Lise Chrétien, *Les défis de l'attraction et de la rétention des jeunes dans la fonction publique québécoise*, gouvernement du Québec, 2010, 63 p.

### *Sites Web*

Gouvernement du Québec, *Quels sont les métiers ou les professions d'avenir ?*, Site internet consulté le 18 décembre 2019 : <https://www.quebec.ca/emploi/metiers-et-professions/metiers-et-professions-d-avenir/>.

Office québécois de la langue française, *Grand dictionnaire terminologique de la langue française*, Site internet consulté le 28 septembre 2019 : <http://www.granddictionnaire.com/>

Ministère de l'Économie et de l'Innovation du Québec, *Taux de roulement : n'attendez pas que ça vous coûte cher, agissez maintenant!*, Site internet consulté le 20 août 2019 : <https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/ameliorer/ressources-humaines/page/guides-et-outils>.

### *Autre référence*

*Données quantitatives acheminées par le MCQ en février 2021*



MUSÉE DE LA  
CIVILISATION  
Québec

Syndicat  
de professionnelles  
et professionnels  
du gouvernement du Québec

SPGQ



[spgq.qc.ca](http://spgq.qc.ca)