

# RAPPORT

## ATTRACTION, RÉTENTION ET MAINTIEN DE L'EXPERTISE DU PERSONNEL PROFESSIONNEL AU MUSÉE D'ART CONTEMPORAIN DE MONTRÉAL

Par :  
MUSÉE D'ART CONTEMPORAIN DE MONTRÉAL  
(MAC)  
ET  
SYNDICAT DE PROFESSIONNELLES ET  
PROFESSIONNELS DU GOUVERNEMENT DU  
QUÉBEC (SPGQ)

22 octobre 2021

**Recherche, analyse et rédaction du rapport :**

Comité relatif à l'expertise, l'attraction et la rétention des professionnelles et professionnels

Monique Bernier, directrice des ressources humaines au MAC

Philippe Daneau, conseiller à la recherche au SPGQ

Geneviève Pepin-Bergeron, conseillère en relations du travail et à la négociation au SPGQ

Camille Roy, conseillère en gestion des ressources humaines au MAC

Mark Lanctôt, conservateur au MAC

Sylvie Pelletier, responsable des visites au MAC

## Table des matières

1.	LE MANDAT.....	4
2.	LES QUESTIONS DE RECHERCHE PROPOSÉES .....	4
3.	UN BREF CADRE DE RÉFÉRENCE.....	4
4.	LA STRATÉGIE D'ENQUÊTE.....	6
5.	LES VARIABLES ET LES INDICATEURS CLÉS .....	6
6.	Les résultats de l'enquête .....	8
6.1	Les données acheminées par le MAC .....	8
6.1.1	La population à l'étude.....	9
6.1.2	L'attraction.....	10
6.1.3	La rétention.....	14
6.2	Le sondage auprès du personnel professionnel membre du SPGQ.....	16
6.2.1	Méthodologie du sondage.....	16
6.2.2	Faits saillants du sondage (analyse descriptive).....	17
6.2.3	Résultats détaillés du sondage sous la forme de tableaux.....	21
6.3	Des comparaisons salariales.....	27
7.	Discussion sur les résultats névralgiques d'enquête.....	32
7.1	Discussion sur les éléments névralgiques issus des données du MAC.....	32
7.2	Discussions sur les éléments névralgiques issus des données du sondage.....	33
7.3	La rémunération.....	35
8.	Recommandations conjointes .....	36
9.	Recommandations syndicales.....	38
10.	Recommandations patronales.....	38
11.	Conclusion.....	39
	Annexe 1 : Principales références bibliographiques.....	40

## **1. LE MANDAT**

Le mandat du présent dossier découle de la lettre d'entente numéro 8 de la convention collective des professionnelles et des professionnels du Musée d'art contemporain de Montréal (MAC). La lettre d'entente stipule que les parties conviennent de créer un comité dont le mandat est de :

- Brosser un portrait de la situation en matière d'attraction et de rétention des emplois des personnes employées au MAC;
- Analyser les moyens de préserver et de développer l'expertise générale et spécifique des emplois des personnes employées du MAC.

La lettre prévoit que le comité peut prendre en compte les éléments suivants :

- Les particularités des attributions des emplois des personnes employées;
- Les problématiques d'attraction et de rétention des emplois des personnes employées;
- Les moyens susceptibles d'attirer et de conserver l'expertise des emplois des personnes 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 suivantes :

1. Dans quelle mesure existe-t-il un problème d'attraction et de rétention du personnel dans les emplois associés à la catégorie des personnes professionnelles au MAC?
2. Des professions sont-elles particulièrement visées par ce problème?
3. Quels sont les principaux problèmes ou facteurs d'attraction et de rétention des personnes professionnelles au MAC?
4. Quels sont les moyens susceptibles d'attirer et de conserver l'expertise?
5. Quelles sont les structures salariales des autres organisations employant des personnes professionnelles 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 ces concepts de la manière suivante :

### *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) sont les 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 pourquoi 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 :

« Connaissance 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 elle s'articule autour de quatre grandes étapes :

Étapes de travail	Résultats attendus	Échéancier
1. Produire une analyse des données acheminées par le MAC sur les professions visées	Analyse produite	Mai 2021
2. Réaliser un sondage auprès des membres du SPGQ du MAC	Rapport synthèse produit	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	Automne 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.

*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.

*Rétention :*

- Taux de roulement volontaire;
- Taux d'absentéisme;
- Taux de mutation à l'intérieur de la fonction publique.

Concernant l'attraction, des indicateurs 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 pour les concours de recrutement par exemple. Enfin, deux indicateurs sont souvent utilisés pour évaluer dans quelle mesure il existe un phénomène de rareté de main d'œuvre en général ou pour certaines industries : le taux de chômage et le nombre de postes vacants (Institut de la statistique du Québec, 2018).

En ce qui concerne la rétention du personnel, le ministère de l'Économie et de l'Innovation du Québec (MEIQ) propose le mode de calcul suivant pour calculer le taux de roulement : « 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. » (MEIQ, site Web, 2019). Ainsi, une entreprise de 100 employés où cinq personnes ont quitté leur emploi durant l'année aura un taux de roulement de 5 %. Pour calculer le taux de roulement total, plusieurs analystes proposent d'ajouter le nombre de départs à la retraite au nombre de personnes qui ont quitté volontairement l'organisation, considérant que les départs à la retraite peuvent constituer une perte d'expertise pour l'organisation. Bien qu'un taux de roulement élevé ne soit pas souhaitable, un certain roulement est idéal et surtout nécessaire. Les employés provenant de l'externe apportent à l'organisation de nouvelles idées et de nouvelles perspectives (Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, en ligne : <https://carrefourrh.org/barometrerh/barometre-rh-indicateur>). Le MEIQ 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, p. 29, 2008). Il est à noter que le taux de roulement constitue un indicateur de rétention du personnel, considérant qu'un taux de roulement élevé peut se traduire par une baisse importante d'expertise et de

---

<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.

productivité et peut avoir un impact négatif sur le rendement de l'organisation (MEIQ, site Web, 2019).

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, possibilité 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 personnes professionnelles affiliées au MAC.

Enfin, en ce qui concerne l'expertise, deux indicateurs ont été retenus :

- Facteurs favorisant l'attraction de l'expertise au sein du MAC;
- Facteurs favorisant le maintien de l'expertise au sein du MAC.

## **6. LES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE**

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

#### Contexte général actuel

Depuis plusieurs années, le MAC a la volonté de s'agrandir en réinventant ses espaces. En décembre 2018, le MAC et ses partenaires ont pris la difficile décision de reporter les travaux du projet de transformation du MAC afin de résoudre certaines contraintes opérationnelles et financières liées à la construction du projet. Finalement, le projet a repris son cours et la fermeture du MAC au public a eu lieu le 27 juin 2021. La relocalisation des espaces bureaux et salles d'expositions est prévue pour l'automne 2021 à la Place Ville-Marie.

Ce projet complexe et en constante évolution rassemble plusieurs partenaires (MAC, ministère de la Culture et des Communications du Québec, Société québécoise des infrastructures et la Place des Arts).

Le projet de transformation sera le catalyseur de leur vision partagée. Il permettra la diffusion de la nouvelle culture du MAC, centrée sur l'innovation et l'ouverture.

Par le biais de son projet de transformation, le MAC porte la grande ambition de proposer un musée transformé, innovant et inspirant pour tous ses publics.

La période temporaire de transformation ralentira les activités du MAC. Celui-ci restera actif et ouvert au public, mais à une plus petite échelle. Par contre, la réouverture du nouveau MAC demandera de repenser les besoins en personnel pour tous les secteurs afin qu'il soit à la hauteur de ses aspirations.

Le MAC est conscient que ce grand projet temporaire amène certaines incertitudes organisationnelles et opérationnelles au sein de son personnel.

### Remplacement de postes névralgiques

Le contexte financier du MAC pendant la période de référence (2015-2020) a fait en sorte que certains postes n'ont pas été remplacés lors du départ à la retraite des employés. Au total, trois postes de personnes professionnelles n'ont pas été remplacés. On note toutefois la création de douze nouveaux postes, dont six sont dédiés à des projets spéciaux, à durée déterminée.

### Contexte pandémique (2020-2021)

En mars 2020, la pandémie mondiale de la COVID-19 s'est intensifiée et le gouvernement du Québec a déclaré l'état d'urgence sanitaire. Des décrets et arrêtés ministériels en lien avec la pandémie de la COVID-19 ont obligé le MAC à fermer au public à quelques reprises pendant plusieurs mois et à privilégier le télétravail pour le personnel professionnel pouvant effectuer leurs tâches à distances. Cela a donc forcé le MAC à modifier l'organisation du travail et a requis beaucoup d'adaptation, autant pour le personnel que pour la direction.

Les fermetures de l'établissement ont eu des impacts financiers importants. Le MAC a informé le SPGQ d'un déficit anticipé de 1,3 million \$ pour l'année financière 2020-2021. Une dizaine de mises à pied étaient envisagées au sein de l'ensemble de son personnel. Afin d'éviter les mises à pied du personnel professionnel, une entente sur la réduction temporaire des heures de travail des professionnelles et professionnels a été négociée et signée en octobre 2020 avec le SPGQ pour la période du 19 octobre 2020 au 31 mars 2021. Ainsi, au cours de cette période, les professionnelles et professionnels ont subi une diminution de 8,6 % de leurs heures. Cela représente une baisse de 35 à 32 heures pour les personnes régulières à temps complet. De plus, il y a eu deux fins de contrat.

#### **6.1.1 La population à l'étude**

En tant qu'employeur, le MAC compte 120 employés. En 2019-2020, 30 d'entre eux étaient affiliés au SPGQ. Ils étaient répartis en 10 corps d'emploi, mais occupaient des fonctions distinctes.

En 2019-2020, la moyenne d'âge du personnel du MAC était de 49 ans.

Groupes d'âge	Nbre d'employés
<b>20 à 30 ans</b>	1
<b>30 à 40 ans</b>	10
<b>40 à 50 ans</b>	11
<b>50 à 60 ans</b>	8

En 2019-2020, le personnel professionnel du MAC était constitué de 22 femmes et de huit hommes.

La moyenne des années de service pour le personnel professionnel du MAC est de neuf ans d'ancienneté, allant d'un an à 31 ans d'ancienneté.

Nbre années de service	Nbre d'employés
1	2
2	2
3	8
4	5
5	1
9	1
11	2
12	1
13	2
14	1
18	1
29	3
31	1
<b>Total</b>	30
<b>Moyenne</b>	9 ans

*Nombre total de personnes professionnelles par année :*

	Nbre d'employés
<b>2016-2017</b>	32
<b>2017-2018</b>	34
<b>2018-2019</b>	32
<b>2019-2020</b>	30

### 6.1.2 L'attraction

*Nombre de taux de recrutement :*

	Nbre d'employés	%
<b>2016-2017</b>	4	13
<b>2017-2018</b>	8	24
<b>2018-2019</b>	2	6
<b>2019-2020</b>	4	13
<b>Total</b>	16	

En 2016-2017, le MAC a créé deux nouveaux postes (analyste-programmeur ou analyse-programmeuse et coordonnateur ou coordonnatrice de la médiation numérique). Il a procédé à un remplacement temporaire (adjointe ou

adjoint à la conservation) et à un remplacement à la suite d'un départ volontaire (responsable des relations publiques).

En 2017-2018, le MAC a créé six nouveaux postes (chef ou cheffe de projet – circulation Leonard Cohen, adjoint ou adjointe à la conservation – Cohen, responsable des abonnements, adjoint ou adjointe à la gestion des collections et restaurateur ou restauratrice). Un des postes a été pourvu à l'interne à la suite d'une promotion (responsable des technologies de l'information). De plus, le MAC a procédé à deux remplacements à la suite d'un départ (responsable de la promotion, analyste financier).

En 2018-2019, le MAC a créé un nouveau poste qui a été pourvu à l'interne à la suite d'une promotion (responsable de l'audiovisuel) et procédé à un remplacement temporaire (registraire). En 2019-2020, le musée a créé trois nouveaux postes : coordonnateur ou coordonnatrice à l'accessibilité universelle et au développement de public, agente ou agent de développement de public à l'offre éducative destinée aux clientèles autochtones, métisses et inuites et responsable des services techniques (pourvu à l'interne à la suite d'une promotion). Il a aussi procédé à un remplacement temporaire (responsable des visites).

*Nombre et taux de promotion à la suite d'une réévaluation d'emploi :*

	Nombre	%
<b>2016-2017</b>	0	
<b>2017-2018</b>	1	3
<b>2018-2019</b>	1	3
<b>2019-2020</b>	1	3
<b>Total</b>	3	

À la suite d'une réévaluation des besoins, des postes de personnes professionnelles ont été créés au sein des divers secteurs du MAC

*Nombre et taux de reclassement :*

	Nombre	%
<b>2016-2017</b>	0	
<b>2017-2018</b>	0	
<b>2018-2019</b>	1	3
<b>2019-2020</b>	0	
<b>Total</b>	1	

Le MAC a procédé à la réévaluation d'un poste ce qui a donné lieu à un reclassement salarial dans les quatre niveaux existants.

*Nombre et taux de postes vacants :*

	Nombre	%
<b>2016-2017</b>	2	6
<b>2017-2018</b>	0	
<b>2018-2019</b>	0	
<b>2019-2020</b>	1	3
<b>Total</b>	3	

Il s'agit des postes laissés vacants à la suite de départs à la retraite et qui n'ont pas été pourvus par la suite, soit responsable des dons et responsable des créations multimédias (2016-2017) et responsable des expositions itinérantes en (2019-2020).

*Nombre et taux d'affectation :*

	Nombre	%
<b>2016-2017</b>	1	3
<b>2017-2018</b>	0	
<b>2018-2019</b>	1	3
<b>2019-2020</b>	1	3
<b>Total</b>	3	

Il s'agit de l'affectation de personnel à des postes laissés vacants à la suite d'absences temporaires. Ces postes ont été pourvus par recrutement interne.

*Nombre de jours moyens pour pourvoir un poste :*

	Nombre
<b>2016-2017</b>	43,25
<b>2017-2018</b>	32,38
<b>2018-2019</b>	36
<b>2019-2020</b>	30,5
<b>Moyenne</b>	35,5

En 2016-2017, une moyenne de 38 jours a été nécessaire pour pourvoir un poste dans le secteur de l'informatique, 37 jours dans celui de la conservation et 60 jours dans celui des communications.

En 2017-2018, une moyenne de 60 jours a été nécessaire pour pourvoir un poste dans le secteur des finances, 19 jours dans celui de la conservation, 54 jours dans celui des communications et 14 jours dans celui de l'informatique.

En 2018-2019, une moyenne de 19 jours a été nécessaire pour pourvoir un poste dans le secteur de l'audiovisuel et 53 jours dans celui des archives.

En 2019-2020, une moyenne de 32 jours a été nécessaire pour pourvoir un poste dans le secteur de la conservation et 26 jours dans celui du service technique.

*Nombre de personnes inscrites aux concours de recrutement :*

Affichage interne		
	Nbre de postes	Nbre de candidats/poste (moy)
<b>2016-2017</b>	2	1
<b>2017-2018</b>	5	1
<b>2018-2019</b>	1	1
<b>2019-2020</b>	2	3

Plusieurs postes sont affichés souvent seulement à l'interne par souci de transparence et sont destinés (ou automatiquement attribués par liste de rappel) à un candidat : ceci fait en sorte de diminuer le nombre de candidatures reçu.

Affichage externe (et interne)		
	Nbre de postes	Nbre de candidats/poste (moy)
<b>2016-2017</b>	2	100
<b>2017-2018</b>	3	100
<b>2018-2019</b>	1	100
<b>2019-2020</b>	2	50

\* Ces chiffres représentent une approximation puisqu'aucune données à cet effet n'est conservée. Entre 8 et 10 candidatures sont habituellement retenues pour une première entrevue, car elles correspondent aux exigences du poste. De plus, entre 2016 et 2020, tous les postes à pourvoir nécessitaient un seul titulaire de poste.

Entre 2015-2020, les postes à pourvoir dans les secteurs de l'informatique, des services techniques et de l'audiovisuel n'ont pas fait l'objet d'affichage à l'externe. Par conséquent, le nombre de candidatures reçues pour ces postes se résume à une seule candidature. Pour ce qui est des autres secteurs, on observe une moyenne approximative de 30 candidatures reçues lors d'un affichage à la conservation, tandis qu'en moyenne 100 candidatures sont reçues pour les postes dans le secteur des communications. Pour ce qui est du secteur des finances, environ 75 candidatures sont reçues. Finalement, 50 candidatures sont reçues en moyenne pour les postes à pourvoir dans le secteur des archives.

Nombre de candidats ayant réussi le concours par strate d'années d'expérience et au total :

Strate d'années d'expérience des candidats lors de leur sélection					
	Nombre	Moins de 3 ans	3 à 5 ans	5 à 10 ans	10 ans et plus
<b>2016-2017</b>	4	0	2	1	1
<b>2017-2018</b>	8	2	1	1	4
<b>2018-2019</b>	2	0	0	0	2
<b>2019-2020</b>	4	2	0	2	0

Strate d'années d'expérience requises à l'affichage				
	Nombre	Moins de 3 ans	3 à 5 ans	5 à 10 ans
<b>2016-2017</b>	4	2	0	2
<b>2017-2018</b>	8	3	2	3
<b>2018-2019</b>	2	0	0	2
<b>2019-2020</b>	4	2	0	2

Généralement, les candidats recrutés détiennent plus d'années d'expérience que le nombre d'années requis à l'affichage.

### 6.1.3 La rétention

Nombre et taux de démission :

	Nombre	%
<b>2016-2017</b>	1	3
<b>2017-2018</b>	2	6
<b>2018-2019</b>	0	
<b>2019-2020</b>	0	
<b>Total</b>	3	

Peu de départs volontaires sont répertoriés entre 2016 et 2020.

*Nombre et taux de fin de contrat :*

	Nombre	%
<b>2016-2017</b>	0	3
<b>2017-2018</b>	2	6
<b>2018-2019</b>	2	6
<b>2019-2020</b>	1	3
<b>Total</b>	5	

Il s'agit de fin de contrat découlant de la fin du mandat pour lequel les personnes ont été embauchées.

*Taux de roulement (considérant les départs volontaires et les fins de contrat) :*

	%
<b>2016-2017</b>	3
<b>2017-2018</b>	12
<b>2018-2019</b>	6
<b>2019-2020</b>	3
<b>Moyenne</b>	6

Plusieurs fins de contrats ont été observées en raison de la fin du mandat pour lequel la personne avait été embauchée. Au total, il y a un plus grand nombre de fins de contrats déterminées lors de l'embauche que de départs volontaires.

*Nombre et taux de retraite survenus :*

	Nombre	%
<b>2016-2017</b>	4	13
<b>2017-2018</b>	1	3
<b>2018-2019</b>	0	
<b>2019-2020</b>	1	3
<b>Total</b>	6	

En 2016-2017, trois personnes détenaient plus de 25 ans d'ancienneté lors de leur départ à la retraite et une en détenait moins de 10.

En 2017-2018, une personne détenait plus de 25 ans d'ancienneté.

En 2018-2019, une personne détenait plus de 30 ans d'ancienneté.

*Taux de roulement total (considérant les départs volontaires, les fins de contrat et les départs à la retraite) :*

	%
<b>2016-2017</b>	16
<b>2017-2018</b>	15
<b>2018-2019</b>	6
<b>2019-2020</b>	6
<b>Moyenne</b>	11

Le taux de roulement total a augmenté considérablement en 2016-2017 considérant un grand nombre de départs à la retraite chez le personnel professionnel.

*Âge moyen au moment de la retraite :*

	Âge moyen
<b>2016-2017</b>	62
<b>2017-2018</b>	67
<b>2018-2019</b>	--
<b>2019-2020</b>	--
<b>Total</b>	65

## **6.2 Le sondage auprès du personnel professionnel membre du SPGQ**

### **6.2.1 Méthodologie du sondage**

- Le présent sondage est issu des travaux du comité sur l'attraction, la rétention et le maintien de l'expertise du personnel professionnel du MAC.
- La démarche de recherche consistait en une enquête quantitative autoadministrée à travers la plateforme de sondage en ligne *SurveyMonkey*. Un courriel invitant le personnel professionnel du MAC à répondre au questionnaire d'enquête a été acheminé à l'ensemble des membres à leur adresse de courriel personnelle. Un hyper lien conduisait ensuite au sondage.
- L'enquête a été menée du 28 avril au 12 mai 2021.
- En avril 2021, le SPGQ comprenait 34 cotisants au MAC. Le nombre de personnes qui ont répondu au questionnaire d'enquête s'élevait à 21 personnes, portant le taux de réponse du sondage à 61,7 %.
- 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 MAC (se reporter au tableau 6). Les facteurs les plus souvent sélectionnés par les personnes répondantes – qui regroupent au moins le quart d'entre elles – sont les suivants :
  - La mission du MAC (95 %);
  - Les avantages sociaux (régime de retraite, assurances, etc.) (40 %);
  - Le salaire (35 %);
  - La sécurité d'emploi (30 %);
  - Les congés annuels et autres (de maladie, parentaux, sans traitement, etc.) (25 %);
  - Les possibilités de développement de la carrière (avancement, développement des compétences, etc.) (25 %);
  - Voici les éléments de réponse signalés dans la catégorie « autres »;
    - Les tâches et responsabilités du poste convoité;
    - La taille de l'institution;
    - La renommée de l'institution;
    - La rareté du poste convoité sur le marché de l'emploi;
    - Le fait de travailler dans une institution muséale.
- Les personnes répondantes étaient également invitées à se prononcer sur le principal facteur ayant influencé leur choix d'accepter un emploi au MAC parmi ceux sélectionnés. En voici le résultat (tableau 7) :
  - La mission du MAC (55 %);
  - Autres (15 %);
  - Le salaire (10 %);
  - Les avantages sociaux (régime de retraite, assurances, etc.) (10 %);
  - Les possibilités de développement de la carrière (avancement, développement des compétences, etc.) (10 %).
- Près de 35 % des personnes répondantes estiment qu'il existe des difficultés pour recruter du personnel professionnel au sein du MAC (tableau 8).
- Les personnes répondantes devaient se prononcer sur les raisons qui, selon elles, expliquent les difficultés de recrutement du personnel professionnel au sein de leur équipe de travail (tableau 9). Considérant que l'échantillon est de petite taille pour cette question (7 personnes), seuls les nombres font l'objet d'une présentation.
  - Salaires trop faibles (cinq personnes);
  - Insuffisances de candidates et de candidats qualifié dans les concours de recrutement (trois personnes);
  - Administration du processus de sélection du personnel (affichage, délais, etc.) (3 personnes);

- Autres (3 personnes);
- Insatisfaction au regard des avantages sociaux (régime de retraite, assurances, etc.) ou des congés annuels et autres (de maladie, parentaux, traitement différé, sans traitement, etc.) (1 personne).
- Parmi les facteurs donnés par les personnes répondantes à la question ouverte concernant les difficultés de recrutement au sein de leur équipe de travail, en voici deux :
  - Les offres de postes à statut occasionnel;
  - La faible sécurité d'emploi.

### La rétention

- L'analyse des données du tableau 10 révèle que plus de huit personnes sur 20 (40 %) songent à quitter le MAC au cours de la prochaine année pour des raisons autres que la retraite. Ajoutons que six personnes sont indécises (30 %).
- Les principaux facteurs ayant influencé l'intention de quitter le MAC sont les suivants (considérant que l'échantillon est de petite taille pour cette question (8 personnes), seuls les nombres font l'objet d'une présentation) (tableau 11) :
  - Le climat de travail (deux personnes);
  - La circulation inefficace de l'information concernant le travail au sein de l'organisation (deux personnes);
  - Autres raisons (deux personnes) : le manque de stabilité d'emploi et les incertitudes quant au projet de transformation;
  - Le salaire non compétitif (une personne);
  - Les possibilités limitées de progression de carrière (une personne);
- Le tableau 12 révèle que, parmi les personnes répondantes qui prévoient quitter le MAC, six sur huit envisagent de rechercher un emploi dans un autre musée ou une organisation à vocation culturelle.
- Voici quelques-unes des raisons évoquées par personnes répondantes à la question ouverte pour expliquer leur recherche d'un emploi dans un autre musée ou organisation à vocation culturelle :
  - Problème de gouvernance;
  - Manque de reconnaissance;
  - Manque d'investissement dans la formation pour le personnel professionnel;
  - Manque de ressources pour l'accomplissement de son travail;
  - Compétences professionnelles limitées au secteur d'activités;
  - Manque de support de la part de la direction quant à l'importance du travail effectué.
- Au cours des deux dernières années, 20 % des personnes répondantes ont été en arrêt de travail pour un congé de maladie en raison de leur insatisfaction au travail (tableau 13).

- La partie patronale souligne être inconfortable avec le fait de lier directement un arrêt de travail pour un congé de maladie à l'insatisfaction au travail. Il faudrait plutôt, à son avis, parler d'une raison liée au travail.
- Concernant le degré de satisfaction au travail au cours des deux dernières années, 50 % des personnes ont signalé être plutôt ou très satisfait au travail. La moitié des personnes répondantes ont mentionné être plutôt insatisfaites à cet égard (tableau 14).
- Au moment du sondage, les personnes répondantes étaient appelées à évaluer différents éléments liés à leur situation au travail (tableau 15). Pour chaque énoncé, voici la proportion de personnes répondantes tout à fait ou plutôt en accord avec ceux-ci :
  - J'estime que ma rémunération est suffisante (50 %);
  - Les tâches et les responsabilités de mon travail sont intéressantes (80 %);
  - Le climat de travail avec mes collègues est bon (80 %);
  - Le climat de travail avec mon supérieur immédiat est bon (95 %);
  - La circulation de l'information concernant le travail est bonne au sein de l'organisation (20 %);
  - Les conditions qui favorisent la conciliation travail-famille sont bonnes (85 %)
  - J'estime que les avantages sociaux (régime de retraite, assurances, etc.) sont bons (60 %);
  - Le processus de prise de décision est trop lourd (85 %);
  - Ma charge de travail est généralement adéquate (50 %);
  - J'estime que les formations offertes par l'employeur sont pertinentes au développement de mes compétences (20 %).

### L'expertise

- Les tableaux 16 et 17 présentent différentes réponses à des questions relatives à l'expertise du personnel professionnel.
- Les personnes répondantes étaient invitées à se prononcer sur les moyens pour favoriser l'attraction du personnel professionnel au sein du MAC. Les moyens sélectionnés par au moins le quart des répondants sont les suivants :
  - Une rémunération concurrentielle avec les autres secteurs (public et privé) (70 %);
  - L'accès rapide à des postes permanents/réguliers (60 %);
  - Une reconnaissance accrue de la formation ou de l'expérience (40 %).
- Les personnes répondantes étaient invitées à se prononcer sur les moyens pour conserver et développer l'expertise des professionnelles et professionnels du MAC. Les moyens sélectionnés par au moins le quart d'entre elles sont les suivants :
  - Une rémunération concurrentielle avec les autres secteurs (65 %);

- Une communication plus efficace au sein de l'organisation (65 %);
  - Un accès plus rapide à des activités de perfectionnement (60 %);
  - L'accès rapide à des postes permanents/réguliers (55 %);
  - Un processus d'évaluation du rendement plus performant (y compris la reconnaissance du travail accompli) (45 %);
  - Une reconnaissance accrue de la formation ou de l'expérience (30 %);
  - Des possibilités plus souples pour accéder à un poste à responsabilités supérieures (30 %).
- Voici quelques-unes des raisons évoquées par les personnes répondantes à la question ouverte concernant les moyens pour conserver et développer l'expertise (10 % d'entre elles ont coché cette case) :
    - Meilleure gestion des ressources humaines en prenant en considération les aspirations professionnelles du personnel en poste;
    - Meilleurs avantages sociaux dès le premier jour en emploi.
  - Voici quelques réponses à la question ouverte sur les difficultés d'attraction et de rétention et sur les moyens d'attirer ou de conserver l'expertise au MAC :
    - Avoir confiance en l'expertise du personnel professionnel et le consulter davantage;
    - Pourvoir les postes vacants;
    - Réduire la charge de travail;
    - Offrir des emplois permanents plutôt qu'occasionnels;
    - Majorer les salaires pour les postes de type technologies de l'information, par exemple;
    - Augmenter la performance du MAC, soit chercher de nouvelles recrues, miser sur le personnel professionnel régulier qui a développé son expertise au sein de l'institution et accorder une meilleure reconnaissance envers le personnel professionnel;
    - Communiquer plus efficacement au personnel les nouvelles réalités et contraintes liées à la mission de l'institution;
    - Avoir une plus grande reconnaissance de l'expérience et de la qualité du travail accompli;
    - Avoir des relations plus humaines;
    - Prendre des décisions avec une vision à long terme;
    - Avoir plus de respect envers les employés et le syndicat;
    - Avoir de meilleurs avantages sociaux (vacances, assurances, congés de maladie) pour les personnes employées occasionnelles.

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

#### Les renseignements personnels :

Tableau 1 : Quel est votre sexe ?

	Nombre	%
<b>Féminin</b>	15	71,43
<b>Masculin</b>	6	28,57
<b>Total</b>	21	

Tableau 2 : Dans quel groupe d'âge vous situez-vous ?

	Nombre	%
<b>Moins de 35 ans</b>	3	14,29
<b>35 à 59 ans</b>	18	85,71
<b>60 ans et plus</b>	0	

Tableau 3 : Depuis combien d'années êtes-vous à l'emploi du MAC ?

	Nombre	%
<b>Moins de 2 ans</b>	1	4,76
<b>De 2 à 10 ans</b>	11	52,38
<b>De 11 à 20 ans</b>	5	23,81
<b>Plus de 20 ans</b>	5	23,81

Tableau 4 : À quelle direction appartenez-vous ?

	Nombre	%
<b>Artistique et éducative</b>	10	47,62
<b>Marketing et communications</b>	3	14,29
<b>Finances et technologies de l'information</b>	2	9,52
<b>Gestion des collections et des ressources documentaires</b>	8	38,10

Tableau 5 : Quel est votre statut d'emploi ?

	Nombre	%
<b>Permanent/régulier</b>	16	76,19
<b>Occasionnel</b>	5	23,81

L'attraction :

Tableau 6 : Parmi les facteurs suivants, lesquels ont influencé votre choix d'accepter un emploi au sein du MAC ?

	Nombre	%
<b>La sécurité d'emploi</b>	6	30
<b>Le salaire</b>	7	35
<b>La mission du MAC</b>	19	95
<b>Les horaires flexibles</b>	2	10
<b>Les avantages sociaux (régime de retraite, assurances, etc.)</b>	8	40
<b>Les congés annuels ou autres (de maladie, parentaux, sans traitement, etc.)</b>	5	25
<b>Les possibilités de développement de la carrière (avancement, développement des compétences, etc.)</b>	5	25
<b>Autres (s) Précisez</b>	5	25

Tableau 7 : Facteur le plus important ayant influencé le choix d'accepter un emploi au sein du MAC ?

	Nombre	%
<b>La sécurité d'emploi</b>	0	
<b>Le salaire</b>	2	10
<b>La mission du MAC</b>	11	55
<b>Les horaires flexibles</b>	0	
<b>Les avantages sociaux (régime de retraite, assurances, etc.)</b>	2	10
<b>Les congés annuels ou autres (de maladie, parentaux, sans traitement, etc.)</b>	0	
<b>Les possibilités de développement de la carrière (avancement, développement des compétences, etc.)</b>	2	1-
<b>Autres (s) Précisez</b>	3	15

Tableau 8 : Vous référant aux cinq dernières années, à votre avis, existe-t-il des postes de professionnels pour lesquels votre direction éprouve des difficultés à recruter du personnel?

	Nombre	%
<b>Oui</b>	7	35
<b>Non</b>	8	40
<b>Je ne sais pas</b>	5	25

Tableau 9 : À votre avis, pour quelle(s) raison(s) votre direction éprouve-t-elle des difficultés à recruter du personnel?

	Nombre	%
<b>Insuffisance de candidates et candidats qualifiés dans les concours de recrutement</b>	3	42,86
<b>Insuffisance de candidates et candidats possédant la scolarité nécessaire pour pourvoir certains postes</b>	0	
<b>Insuffisance de candidates et candidats possédant l'expérience nécessaire pour pourvoir certains postes</b>	0	
<b>Administration du processus de sélection du personne (affichage, délais, etc.)</b>	3	42,86
<b>Expertises recherchées très spécifiques pour certains corps d'emploi</b>	0	
<b>Salaires trop faibles</b>	5	71,43
<b>Insatisfaction au regard des avantages sociaux (régime de retraite, assurances etc.) ou des congés annuels ou autres (de maladie, parentaux, traitement différé, sans traitement, etc.)</b>	1	14,29
<b>Autre(s). Précisez</b>	3	42,86

La rétention :

Tableau 10 : Au cours de la prochaine année, pour des raisons autres que la retraite, songez-vous à quitter votre emploi au MAC ?

	Nombre	%
<b>Oui</b>	8	40
<b>Non</b>	6	30
<b>Je ne sais pas</b>	6	30

Tableau 11 : Parmi les facteurs suivants, sélectionnez le plus important qui influence votre intention de quitter le MAC.

	Nombre	%
<b>Le salaire non compétitif</b>	1	12,5
<b>Les possibilités limitées de progression de carrière</b>	1	12,5
<b>Le climat de travail (collègues, supervision)</b>	2	25
<b>Les avantages sociaux (régime de retraite, assurances, etc.)</b>	0	
<b>La nature des tâches à effectuer</b>	0	
<b>Le désir d'occuper un poste comportant de nouvelles responsabilités</b>	0	
<b>La lourdeur dans la prise de décisions</b>	0	
<b>La circulation inefficace de l'information concernant le travail au sein de l'organisation</b>	2	25
<b>Les conditions favorisant la conciliation travail-vie personnelle (vacances, congés, etc.)</b>	0	
<b>Autre(s). Précisez.</b>	2	25

Tableau 12 : Au cours de la prochaine année, prévoyez-vous rechercher un emploi dans un autre musée ou une organisation à vocation culturelle?

	Nombre	%
<b>Oui</b>	8	75
<b>Non</b>	2	25
<b>Je ne sais pas</b>	0	

Tableau 13 : 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?

	Nombre	%
<b>Oui</b>	4	20
<b>Non</b>	16	80

Tableau 14 : Au cours des deux dernières années, comment caractériseriez-vous votre satisfaction au travail?

Très satisfait	Plutôt satisfait	Plutôt insatisfait	Très insatisfait
10 %	40 %	50 %	--

*Tableau 15 : En vous référant aux deux 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 :*

	Tout à fait en accord	Plutôt en accord	Plutôt en désaccord	Tout à fait en désaccord
J'estime que ma rémunération est suffisante	15 %	35 %	35 %	15 %
Les tâches et les responsabilités de mon travail sont intéressantes	15 %	65 %	20 %	--
Le climat de travail avec mes collègues est bon	20 %	60 %	20 %	--
Le climat de travail avec mon supérieur immédiat est bon	45 %	50 %	---	5 %
Les possibilités de développement de ma carrière sont bonnes	5 %	30 %	55 %	10 %
La circulation de l'information concernant le travail est bonne au sein de mon organisation	5 %	15 %	55 %	25 %
Les conditions qui favorisent la conciliation travail-vie professionnelles sont bonnes	25 %	60 %	15 %	--
J'estime que les avantages sociaux (régime de retraite, assurances, etc.) sont bons	25 %	35 %	35 %	5 %
Le processus de prise de décisions est trop lourd	30 %	55 %	15 %	--
Ma charge de travail est généralement adéquate	25 %	25 %	30 %	20 %
J'estime que les formations offertes par l'employeur sont pertinentes au développement de mes compétences	10 %	10 %	75 %	5 %

20 personnes ont répondu à cette section.

## L'expertise

Tableau 16 : À votre avis, quels sont les moyens pour favoriser l'attraction des professionnelles et professionnels au MAC?

	Nombre	%
<b>Une rémunération concurrentielle avec les autres secteurs (public et privé)</b>	14	70
<b>Un processus de dotation du personnel souple</b>	2	10
<b>Une reconnaissance accrue de la formation ou de l'expérience</b>	8	40
<b>Une campagne de valorisation des emplois à vocation culturelle</b>	4	20
<b>L'accès rapide à des postes permanents/réguliers</b>	12	60
<b>Autre(s), précisez</b>	3	15

Tableau 17 : À votre avis, quels sont les moyens à mettre en place pour conserver et développer l'expertise des professionnelles et professionnels au sein du MAC?

	Nombre	%
<b>Une rémunération concurrentielle avec les autres secteurs (public et privé)</b>	13	65
<b>Une reconnaissance accrue de la formation ou de l'expérience</b>	6	30
<b>L'accès rapide à des postes permanents/réguliers</b>	11	55
<b>Des possibilités plus souples pour accéder à un poste à responsabilités supérieures</b>	6	30
<b>Une communication plus efficace au sein de l'organisation</b>	13	65
<b>Un accès plus facile à des activités de perfectionnement</b>	12	60
<b>Un processus d'évaluation du rendement plus performant (y compris la reconnaissance du travail accompli)</b>	9	45
<b>Autre(s), précisez</b>	2	10

### 6.3 DES COMPARAISONS SALARIALES

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'attaché d'administration (111), les salaires au maximum de l'échelle salariale en 2017 au MAC sont relativement comparables à ceux des autres unités parapubliques qui œuvrent dans le secteur des arts et de la culture, mais ils 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).

Ajoutons qu'en 2017, les salaires liés à ces corps d'emploi au MAC sont également comparables à ceux de la fonction publique.

En 2019, l'Enquête sur la rémunération globale (ERG)<sup>3</sup> de l'Institut de la statistique du Québec (ISQ, 2020) révèle que le salaire au minimum normal<sup>4</sup> des personnes professionnelles en informatique (CNP-217<sup>5</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 MAC sont respectivement de 44 598 \$ et de 84 174 \$. On note que le salaire au début de l'échelle salariale des professionnelles et professionnels visés au MAC est nettement inférieur au minimum normal du personnel professionnel en informatique au Québec (de près de 20 000 \$). On note également que le salaire au maximum de l'échelle salariale des professionnelles et professionnels concernés au MAC est inférieur (environ 5 000 \$) à celui au maximum normal du personnel professionnel de l'informatique au Québec.

Enfin, en 2019, l'ERG révèle que le salaire au minimum normal des restaurateurs/restauratrices et des 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

---

<sup>3</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>4</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>5</sup> La Classification nationale des professions (CNP) est le système national canadien qui sert à décrire les professions.

les artéfacts des propriétaires de biens culturels, des galeries d'art et des musées. Les conservateurs de musée recommandent l'acquisition d'artéfacts des musées et d'objets d'art des galeries et font des recherches concernant leur histoire artistique. Les restaurateurs et les restauratrices et les conservateurs et les conservatrices travaillent dans des musées, des galeries d'art et des universités. Les restaurateurs et restauratrices peuvent être des travailleurs et travailleuses autonomes. Pour la même année, le salaire au début et celui à la fin de l'échelle salariale au 2 avril 2019 des conservateurs et conservatrices au MAC sont respectivement de 44 598 \$ et de 84 174 \$.

On note que le salaire au début de l'échelle salariale des professionnelles et professionnels visés au MAC est inférieur au minimum normal du même personnel professionnel au Québec (de 10 000 \$ environ). On note également que le salaire au maximum de l'échelle salariale des professionnelles et professionnels concernés au MAC est inférieur (environ 3 500 \$) au maximum normal de ces professions

Tableau 18 : Salaires (majorés et projetés 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) \$	Organisme
<b>Agent de gestion financière</b>		
	93 200*	Hydro-Québec
	80 612	Société de développement des entreprises culturelles
	78 773	Institut national d'excellence en santé et services sociaux
	78 617	École nationale de police
	77 987	Revenu Québec
	77 860	Urgences-santé
	<b>77 684</b>	<b>Musée d'art contemporain de Montréal</b>
	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
<b>Agent d'information</b>		
	87 691	Investissement Québec
	<b>81 353</b>	<b>Musée d'art contemporain de Montréal</b>
	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

Postes	Salaire (en ordre décroissant) \$	Organisme
	78 769	Bibliothèque et archives nationales du Québec
<b>Analyste de l'informatique et des procédés administratifs**</b>		
	93 200*	Hydro-Québec
	82 296	Centre de recherche industrielle du Québec
	81 085	Institut national de santé publique du Québec
	<b>80 662</b>	<b>Musée d'art contemporain de Montréal</b>
	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 service 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

Postes	Salaire (en ordre décroissant) \$	Organisme
<b>Attaché d'administration***</b>		
	93 200*	Hydro-Québec
	79 256	Centre de recherche industrielle du Québec
	78 617	École nationale de police du Québec
	77 987	Revenu Québec
	77 684	Musée d'art contemporain de Montréal
	75 220	Bibliothèque et archives nationales du Québec
	75 220	Musée national des beaux-arts du Québec

\* 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.

## **7. DISCUSSION SUR LES RÉSULTATS NÉVRALGIQUES D'ENQUÊTE**

Il est à noter que les données statistiques recueillies par le MAC sont celles entre 2015 et 2020 tandis que le sondage par le SPGQ auprès des professionnelles et professionnels a été effectué en mai 2021.

### **7.1 Discussion sur les éléments névralgiques issus des données du MAC**

- Les données concernant le nombre d'années de service démontrent qu'il n'y a pas ou peu de problèmes de rétention de personnel.
- Entre 2016 et 2019, le taux de départ volontaire annuel est équivalent à une moyenne de 2 %. De plus, l'organisation a dû mettre fin à des contrats compte tenu de la fin des mandats pour lesquels les personnes avaient été embauchées. Ces taux sont équivalents de 0 % en 2016-2017, de 6 % en 2017-2018 et en 2018-2019, et de 3 % en 2019-2020. Le taux de roulement (n'incluant pas les départs à la retraite) au MAC est donc équivalent à une moyenne de 6 % entre 2016 et 2020. Sachant que le taux de roulement acceptable dans une organisation sur une base annuelle (démissions volontaires ou non) est de l'ordre de 5 %, cette situation n'apparaît pas pour le MAC comme étant problématique. En prenant en considération les départs à la retraite, le taux de roulement total augmente à une moyenne de 11 % entre 2016 et 2020.
- Selon les données entre 2016 et 2020, le nombre de candidatures reçues ainsi que la rapidité à pourvoir les postes (moyenne approximative de 35 jours) démontrent une facilité dans le recrutement pour les postes professionnels au MAC. Il est à noter que tous les postes pourvus à l'interne n'ont pas fait l'objet d'affichage à l'externe. Par conséquent, le nombre de candidatures reçues par poste se résume la plupart du temps à une seule candidature. Cependant, lors d'affichage externe, la moyenne de candidatures reçues est d'approximativement 87 par poste à pourvoir et environ huit à dix candidats répondant aux exigences du poste et sont retenus pour une première entrevue. Il est à noter que l'équipe des ressources humaines ne fait pas appel à des agences de placement pour ses besoins en recrutement compte tenu de la facilité à pourvoir les postes par ses propres moyens.
- Au 1er avril 2020, quatre (4) membres du personnel professionnel ont vu leur poste réévalué et reclassifié à la hausse. Cela démontre que le MAC souhaite reconnaître l'expertise de son personnel professionnel et lui permettre un avancement dans sa carrière.
- Le MAC a un processus d'entrevue rigoureux, incluant des canevas d'entrevue identiques pour chaque candidat rencontré et une évaluation des candidatures selon les critères requis par le poste à pourvoir. Lors de l'embauche, l'attribution du salaire (échelon) se fait en fonction de la formation et des années d'expérience du candidat recruté.

- Le contexte budgétaire préoccupant du MAC pendant la période de référence (2015-2020) a fait en sorte qu'il ne pouvait pas pourvoir les postes laissés vacants par des départs à la retraite.
- Le contexte pandémique en 2020-2021 a nécessité une grande capacité d'adaptation chez le personnel et a pu influencer grandement l'humeur, la mobilisation des équipes, l'anxiété, la charge de travail, etc. Elle a possiblement également contribué à diminuer le sentiment d'appartenance des équipes.
- Le MAC reconnaît que les enjeux liés au projet de transformation ont exacerbé les préoccupations au sein du personnel.
- Le MAC encourage son personnel à formuler des demandes en formation continue afin de favoriser le développement des compétences. Un budget lui est alloué annuellement à cet effet.

## **7.2 Discussions sur les éléments névralgiques issus des données du sondage**

- Parmi les facteurs ayant influencé les personnes à accepter un emploi au sein du MAC, il est intéressant de remarquer que le salaire a été choisi par 35 % des personnes. Il constitue donc un facteur d'attraction pour une minorité de personnes. D'autres facteurs ayant influencé les personnes à accepter un emploi au MAC ont été sélectionnés par une proportion plus élevée de personnes répondantes : la mission du MAC (95 %) et les avantages sociaux (régime de retraite, assurances, etc.) (40 %).
- En ce qui concerne la rétention du personnel, près de huit personnes sur 20 (40 %) prévoient quitter le MAC au cours de la prochaine année. On note également que 30 % des personnes répondantes sont indécises à cet effet. Ces indicateurs, bien qu'ils mesurent l'intention et non le fait de quitter son poste, sont inquiétants.
- Concernant la satisfaction au travail des personnes sondées au MAC, l'analyse des données du tableau 14 révèle que seulement une personne sur deux (50 %) se déclare très ou plutôt satisfaite au cours des deux dernières années au travail.
- Les personnes répondantes étaient appelées à évaluer différents éléments liés à leur situation au travail (tableau 15). Les questions posées à cet effet correspondent aux neuf variables décrites dans le cadre de référence pour évaluer la satisfaction au travail des personnes. On remarque qu'une majorité de personnes répondantes sont critiques relativement à certains énoncés. Ces derniers pourraient expliquer en bonne partie l'intention de quitter le MAC et réduisent la satisfaction au travail du personnel. En effet, les personnes répondantes se sont dites plutôt en accord ou tout à fait en accord avec certains énoncés dans les proportions suivantes:

- J'estime que ma rémunération est suffisante (50 %);
- Les possibilités de développement de ma carrière sont bonnes (35 %);
- La circulation de l'information concernant le travail est bonne au sein de l'organisation (20 %);
- Le processus de prise de décision est trop lourd (85 %);
- Ma charge de travail est généralement adéquate (50 %);
- J'estime que les formations offertes par l'employeur sont pertinentes au développement de mes compétences (20 %).
- Plusieurs énoncés correspondent au principal facteur évoqué par les personnes influençant l'intention de quitter l'organisation au cours de la prochaine année (salaire, progression de carrière et circulation de l'information) (tableau 10).
- Il importe de signaler que certains facteurs pourraient, de manière générale, contribuer à la satisfaction au travail des personnes. En effet, les personnes répondantes se sont dites plutôt en accord ou tout à fait en accord avec certains énoncés dans les proportions suivantes: :
  - Les tâches et les responsabilités de mon travail sont intéressantes (80 %);
  - Le climat de travail avec mes collègues est bon (80 %);
  - Le climat de travail avec mon supérieur immédiat est bon (95 %);
  - Les conditions qui favorisent la conciliation travail-vie personnelle sont bonnes (85 %);
  - J'estime que les avantages sociaux (régime de retraite, assurances, etc.) sont bons (60 %).
- Les personnes répondantes étaient invitées à se prononcer sur les moyens pour conserver et développer l'expertise des professionnelles et professionnels au sein du MAC. Les moyens sélectionnés par au moins le quart d'entre elles sont les suivants :
  - Une rémunération concurrentielle avec les autres secteurs (65 %);
  - Une communication plus efficace au sein de l'organisation (65 %);
  - Un accès plus rapide à des activités de perfectionnement (60 %);
  - L'accès rapide à des postes permanents/réguliers (55 %);
  - Un processus d'évaluation du rendement plus performant (y compris la reconnaissance du travail accompli) (45 %);
  - Une reconnaissance accrue de la formation ou de l'expérience (30 %);
  - Des possibilités plus souples pour accéder à un poste à responsabilités supérieures (30 %).

### 7.3 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'attaché d'administration (111), les salaires au maximum de l'échelle salariale en 2017 au MAC sont relativement comparables à ceux des autres unités parapubliques qui œuvrent dans le secteur des arts et de la culture, mais ils 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 MAC sont également comparables à ceux de la fonction publique.
- En 2019, le salaire au début de l'échelle salariale des professionnelles et professionnels visés au MAC est nettement inférieur au minimum normal du personnel en informatique au Québec (de près de 20 000 \$). On note également que le salaire au maximum de l'échelle salariale des professionnelles et professionnels concernés au MAC est inférieur (environ 5 000 \$) à celui au maximum normal du personnel professionnel de l'informatique au Québec.
- Le salaire au début et celui à la fin de l'échelle salariale au 2 avril 2019 des conservateurs et conservatrices au MAC sont respectivement de 44 598 \$ et de 84 174 \$. Pour l'année 2019, on note que le salaire au début de l'échelle salariale des professionnelles et professionnels visés au MAC est inférieur au minimum normal pour les mêmes professions au Québec (de 10 000 \$ environ). On note également que le salaire au maximum de l'échelle salariale des professionnelles et professionnels concernés au MAC est inférieur (environ 3 500 \$) au maximum normal pour les mêmes professions au Québec.

#### 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 professionnel 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 (35 % des personnes répondantes l'ont sélectionné), ne constitue pas le facteur d'attraction le plus souvent sélectionné.
  - Seulement 50 % du personnel professionnel en place estime que sa rémunération est suffisante.

- Afin de favoriser l'attraction du personnel professionnel au sein du MAC, la rémunération concurrentielle avec les autres secteurs d'emploi a été sélectionnée par la vaste majorité des personnes (77,78 %).
- Pour plusieurs postes, en 2017, les salaires au MAC sont comparables à ceux d'autres organisations à vocation culturelle sous la responsabilité du gouvernement du Québec, mais ils sont inférieurs à des organisations parapubliques telles qu'Hydro-Québec. En outre, en 2019, les professionnels et professionnelles en informatique et les conservateurs et les conservatrices avaient des salaires au début de l'échelle salariale nettement inférieurs à ceux du marché. En ce qui concerne les salaires de ces professions au maximum de l'échelle salariale, ils sont également inférieurs à ceux du marché, mais la différence est moindre.
- Enfin, les membres du comité souhaitent soumettre une nouvelle donnée dans cette section. Pour le personnel professionnel 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 et 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 MAC.

## 8. RECOMMANDATIONS CONJOINTES

- 1) Image du MAC
  - Rehausser la publicité des avantages de travailler au MAC lors d'un affichage de poste (jours de congés de maladie, valeur du REGGOP, notoriété du MAC, assurances collectives, etc.).
- 2) Le télétravail
  - Établir des règles visant à faciliter l'accès au télétravail à la suite de la pandémie.
  - Élaborer une politique de télétravail.

### 3) La formation

- Favoriser l'accès et le développement d'activités de perfectionnement qualifiantes en continu au sein du MAC.
- Mettre en place un plan de développement des compétences en permettant du *coaching*, du mentorat, du codéveloppement et des activités de formation appropriées.

### 4) Développement de carrière

- Continuer à favoriser l'accès à des postes détenant des responsabilités plus importantes et reconnaître et encadrer l'évolution des tâches et responsabilités des postes (au besoin).
- Mettre en place une organisation du travail et des mandats qui reconnaissent l'expérience du personnel professionnel.
- Revoir les rôles et responsabilités en fonction de l'évolution des postes afin de mieux responsabiliser les professionnelles et professionnels dans leur secteur.
- Élaboration d'un plan de relève et de mentorat.

### 5) La circulation d'information et les processus de prise de décision

- Optimiser et favoriser les rencontres d'équipe, de service ou d'unité, de direction et d'entreprise à une fréquence régulière pour informer le personnel sur l'état de la situation économique, les projets ou les changements en cours ou à venir, les plans d'action et la vision organisationnelle.
- Prévoir des délais suffisants afin d'assurer une rétroaction sur les enjeux qui affecteront les équipes et l'institution dans le but d'éviter que les informations transmises lors des rencontres soient des « faits accomplis ».
- Mettre sur pied une infolettre interne.
- Permettre au personnel professionnel d'être davantage impliqué dans le processus de prise de décisions.
- Revoir le processus de la circulation de l'information.
- Encourager la collaboration et le travail d'équipe entre les différents secteurs afin d'éviter de travailler en silo.

### 6) La charge de travail

- Évaluer la possibilité de pourvoir les postes de personnes professionnelles et de techniciennes vacants en fonction des besoins identifiés afin de ne pas les surcharger et pour qu'elles aient des tâches et responsabilités à la hauteur de leur expertise et appartenant à leur corps d'emploi.
- Améliorer la planification à moyen et long terme (ex. : réunions de planification en amont de la rencontre « tour de table opérationnel »).

- Établir, en collaboration avec les équipes, des priorités claires et réalistes.
- 7) Gestion des données relatives à l’affichage
- Tenir un registre des candidatures reçues lors des affichages externes et internes (nombre de candidatures, nombre de candidats qui répondent aux exigences minimales, etc.).

#### Quelques considérations soumises par le SPGQ au MAC

Le sondage révèle l’insatisfaction d’une majorité de membres au regard de certains éléments, notamment ceux-ci :

- la rémunération;
- le processus de prise de décision jugé trop lourd;
- les possibilités de développement de carrière;
- la circulation de l’information concernant le travail.

La consultation du personnel professionnel et sa participation aux décisions pourraient permettre de réduire son insatisfaction au travail et contribuer à résoudre des éléments jugés problématiques (lourdeur, désir de quitter son emploi, etc.). Ce faisant, le personnel se sentirait écouté et valorisé, contribuant ainsi à développer le sentiment d’appartenance et la motivation du personnel.

## **9. RECOMMANDATIONS SYNDICALES**

- 1) Le SPGQ juge que pour attirer du personnel en début de carrière, les salaires proposés par le MAC sont nettement inférieurs à ceux du marché pour le personnel professionnel en informatique et les conservateurs et conservatrices. Cela pourrait nuire au recrutement de personnel de talent en début de carrière au cours des prochaines années.
- 2) Le syndicat souhaite que les éléments d’une politique sur le télétravail soient enchâssés dans la convention collective.
- 3) Le SPGQ estime qu’il faudrait revoir les paramètres permettant au personnel occasionnel d’accéder à un poste permanent.

## **10. RECOMMANDATIONS PATRONALES**

- 1) Consultation des employés
  - Envoi de courts sondages, par l’entremise d’Officevibe, afin de collecter des données sur des métriques importantes telles que le bien-être, le sentiment d’appartenance, la croissance personnelle, le niveau de bonheur et bien plus. Cela permettra au personnel de donner de

la rétroaction anonymement afin que les gestionnaires puissent avoir des discussions authentiques avec leurs équipes.

- 2) L'accès à la permanence
  - Favoriser l'accès à la permanence dès que le contexte s'y prête.

## **11. CONCLUSION**

Considérant les résultats obtenus dans le présent document, les parties s'entendent pour verser une augmentation de 2 % au dernier échelon de l'échelle salariale de tous les postes de professionnelles et professionnels couverts par la Lettre d'entente numéro 8. Le SPGQ estime qu'il s'agit d'une augmentation minimale à prévoir, considérant que 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 MAC.

## ANNEXE 1 : 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 MAC à l'hiver 2020*



 **MAC**  
**SPGQ**

Syndicat  
de professionnelles  
et professionnels  
du gouvernement du Québec



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