

RAPPORT

ATTRACTION, RÉTENTION ET MAINTIEN DE L'EXPERTISE DU PERSONNEL PROFESSIONNEL AU MUSÉE NATIONAL DES BEAUX-ARTS DU QUÉBEC

Par :

MUSÉE NATIONAL DES BEAUX-ARTS DU QUÉBEC
(MNBAQ)

ET

SYNDICAT DE PROFESSIONNELLES ET
PROFESSIONNELS DU GOUVERNEMENT DU
QUÉBEC (SPGQ)

1^{er} mars 2022

M **B**
N **A**
Q Musée national
des beaux-arts
du Québec
Québec 

Recherche, analyse et rédaction du rapport

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

Anne-Marie Bouchard, conservatrice de l'art moderne (membre SPGQ)

Philippe Daneau, conseiller à la recherche au SPGQ

Marie-Pier Leclerc-Thérien, conseillère en gestion des ressources humaines au MNBAQ

Marie-Josée Légaré, déléguée, clientèles commerciales et touristiques (membre SPGQ)

France Levesque, directrice des ressources humaines du MNBAQ

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

Collaboration

Anouk Frenette-Tremblay, conseillère en relations du travail et à la négociation au SPGQ

TABLE DES MATIÈRES

1	LE MANDAT	5
2	LES QUESTIONS DE RECHERCHE PROPOSÉES	5
3	UN BREF CADRE DE RÉFÉRENCE	5
4	LA STRATÉGIE D'ENQUÊTE	7
5	LES VARIABLES ET LES INDICATEURS CLÉS	7
6	LES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE	9
6.1	Les données du MNBAQ	9
6.1.1	La population à l'étude	9
6.1.2	L'attraction	10
6.1.3	La rétention	13
6.2	Le sondage auprès du personnel du SPGQ	14
6.2.1	Méthodologie du sondage	14
6.2.2	Faits saillants du sondage (analyse descriptive)	14
6.2.3	Résultats détaillés du sondage sous la forme de tableaux	18
6.3	Des comparaisons salariales apportées par le SPGQ et des données sur les besoins prévisionnels de main-d'œuvre	24
7	DISCUSSION SUR LES RÉSULTATS NÉVRALGIQUES D'ENQUÊTE	29
7.1	Données sur l'attraction	29
7.2	Données sur la rétention	30
7.3	Données sur l'expertise	31
8	RECOMMANDATIONS	32
	CONCLUSION DU COMITÉ	33
	ANNEXE I : PRINCIPALES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	34

1 LE MANDAT

Le mandat du présent dossier découle de la lettre d'entente numéro 10 de la convention collective des professionnelles et des professionnels du Musée national des beaux-arts du Québec (MNBAQ). La lettre d'entente stipule que les parties conviennent de créer un comité dont le mandat est de :

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

Le comité pourra prendre en compte les éléments qui suivent :

- Les particularités des attributions des emplois aux employés et employées;
- Les problématiques d'attraction et de rétention des employés et employées;
- Les moyens susceptibles d'attirer et de conserver l'expertise des employés et employées;
- Les structures salariales des autres organisations employant du personnel professionnel au Québec;
- Les conditions de travail des autres organisations employant du personnel professionnel 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, le comité propose de répondre de manière plus spécifique aux questions qui suivent :

- Dans quelle mesure existe-t-il un problème d'attraction et de rétention du personnel professionnel au sein du MNBAQ?
- Des professions sont-elles particulièrement visées par ce problème?
- Quels sont les principaux problèmes ou facteurs d'attraction et de rétention du personnel professionnel au sein du MNBAQ?
- Quels sont les moyens susceptibles d'attirer et de conserver l'expertise?
- Quelles sont les structures salariales des autres organisations employant du personnel professionnel 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, Vallée mentionnait dans un rapport de 2007 qu'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). Ces constats doivent cependant être interprétés avec prudence, considérant que l'état du marché du travail a évolué depuis 2007, et qu'il pourrait exister des enjeux liés à l'attraction et à la rétention pour d'autres segments de la population. À titre d'exemple, bien que la crise sociosanitaire introduise de l'incertitude dans l'analyse actuelle des besoins du marché du travail, le journal *Le Devoir* notait, le 26 août 2021, qu'on « comptait encore 6,8 chômeurs par poste vacant au Québec en 2016. Cette proportion n'était plus que de 2,3 avant que la pandémie ne débarque dans nos vies, au début de 2020 ».

De plus, comprendre les causes qui font que les personnes employées 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 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 du MNBAQ sur les professions visées	Analyse produite	Septembre 2021
2. Réaliser un sondage auprès des membres du SPGQ au MNBAQ	Rapport synthèse produit	Septembre 2021
3. Réaliser une collecte de données sur les structures salariales dans d'autres organisations	Analyse produite	Septembre 2021
4. Produire un rapport synthèse (étape 1 à 3)	Rapport synthèse	Décembre 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 personnes candidates inscrites lors de la tenue d'un concours;
- Nombre de personnes candidates admises (possédant la totalité des exigences) par concours sur le nombre total de personnes candidates inscrites;
- Nombre de personnes candidates aptes (possédant la totalité des exigences et les connaissances nécessaires) par concours sur le nombre total de personnes candidates inscrites;
- Nombre de jours pour pourvoir un poste « X ».

Rétention :

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

Concernant l'attraction, des indicateurs sont notamment utilisés par les comités sectoriels de main-d'œuvre au Québec^a. Afin d'évaluer l'écart entre la demande et l'offre de main-d'œuvre qualifiée, ceux-ci^b 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 travailleuses et 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 et 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 du personnel professionnel affilié au MNBAQ.

^a 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.

^b 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.

6 LES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

6.1 Les données du MNBAQ

À l'automne 2021, au moment où le comité effectuait ses travaux, le MNBAQ comptait environ 180 personnes employées, régulières et occasionnelles. Parmi ces personnes, 30 occupent un emploi professionnel faisant partie de l'unité d'accréditation du SPGQ.

Les informations qui apparaissent dans la présente section réfèrent à la période comprise entre le 1^{er} avril 2017 et le 31 mars 2020 comme convenu dans l'entente qui lie les parties signataires le 15 juin 2021.

6.1.1 La population à l'étude

Nombre de personnes occupant un poste professionnel

Du 1 ^{er} avril au 31 mars	Nombre de personnes en emploi
2017-2018	32
2018-2019	37
2019-2020	39

Âge de la population à l'étude

Âge	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Moins de 35 ans	3	5	7
35 à 59 ans	24	27	27
60 ans et plus	5	5	5

Genre

La répartition par genre est demeurée constante au cours des trois années, soit environ 75 % sont des femmes.

Années de service

Nombre d'années de service au 31 mars 2020	Nombre d'employés	Durée de service en moyenne (année)
Moins de 2 ans	10	0,7
2 à 10 ans	17	6,8
11 à 20 ans	4	11,6
+ de 20 ans	5	29,3

6.1.2 L'attraction

Les tableaux de la présente section décrivent les divers mouvements de main-d'œuvre et les affichages de postes qui ont eu lieu entre le 1^{er} mars 2017 et le 30 avril 2020.

On retient de ces informations qu'il y a eu une augmentation du nombre de mouvements de main-d'œuvre entre 2018 et 2020, avec l'arrivée de ressources externes, mais aussi grâce à l'accès à des postes réguliers pour du personnel occasionnel du MNBAQ (tableaux 6.1.2-a et 6.2.1-b).

Une partie de ces mouvements est attribuable aux projets développés en lien avec le plan stratégique 2018-2022 dont la vision se définit comme suit :

« Le Musée se veut un musée à l'échelle humaine qui favorise la rencontre et permet un rapport intime avec les œuvres. Il offre un lieu de vie et de socialisation accessible, accueillant et inclusif, qui invite à la découverte de l'art québécois et de l'art international. »

Parmi les objectifs du plan stratégique qui a pris son essor à l'arrivée en poste du nouveau directeur général en novembre 2018, on retrouve notamment le renouvellement des publics qui implique d'enrichir les activités pour les familles et les jeunes adultes (18-30 ans). Cette vision a permis de régulariser 5 postes occasionnels et de créer deux nouveaux postes occasionnels. (Tableau 6.1.2-c)

Tableau 6.1.2-a

MOUVEMENTS DE PERSONNEL

	2017-2018	2018-2019	2019-2020	TOTAL
Nombre de recrutements	1	5	10	16 (6 postes pourvus à l'interne)
Nombre d'affectations¹	0	0	1	1
Nombre de promotions	0	1	0	1
Nombre de reclassements²	0	0	0	0
Nombre de réorientations de carrière	0	0	0	0

¹ Article 1-1.03 a) de la convention collective en vigueur « affectation » : mode de dotation par lequel l'employeur confie à une employée ou un employé un emploi de la catégorie du personnel professionnel

² Article 3-1.07 de la convention collective en vigueur : L'employée ou l'employé peut demander son reclassement à un corps d'emploi de même niveau de conditions d'admission que celles du corps d'emploi auquel elle ou il appartient. Elle ou il adresse sa demande à l'employeur qui, s'il y a un emploi vacant, comble cet emploi pourvu que l'employée ou l'employé satisfasse aux exigences de l'emploi.

Tableau 6.1.2-b**STATUT DES POSTES AFFICHÉS**

	Postes réguliers	Postes occasionnels
1^{er} avril 2017 au 31 mars 2018	1	1
1^{er} avril 2018 au 31 mars 2019	2	3
1^{er} avril 2019 au 31 mars 2020	9	2

Les informations du tableau 6.1.2-c présentent plus en détail les affichages de postes qui ont été faits entre le 1^{er} avril 2017 et le 31 mars 2020.

De façon générale, le MNBAQ attire un nombre intéressant de candidatures, ce qui facilite les processus de dotation. On peut expliquer cette situation par son statut d'un musée d'État, mais aussi par son rayonnement en lien avec la construction du Pavillon Pierre-Lassonde en 2016. La mise en valeur des collections du MNBAQ, l'accueil d'expositions internationales d'envergure et l'enrichissement des activités éducatives suscitent un grand intérêt pour les personnes qui œuvrent dans le milieu de l'art et de la culture en général. Il n'est pas rare que des candidats et candidates mentionnent qu'ils espéraient depuis longtemps pouvoir y obtenir un poste dans leur cheminement de carrière. La précarité dans le milieu de la culture, et plus particulièrement dans les métiers de la muséologie qui se pratiquent dans une majorité d'organismes non subventionnés, explique en partie le pouvoir d'attraction des grands musées. Une grande proportion du personnel en muséologie a un statut de travailleuse ou travailleur autonome et les salaires offerts dans les petits et moyens organismes sont « en moyenne, de trois à cinq fois plus bas que dans les plus gros organismes ». ^c

Il y a bien sûr certains secteurs où la rareté de main-d'œuvre se fait sentir de façon plus importante, mais c'est en général pour des postes non spécialisés en muséologie et qui sont en rareté dans le marché général de l'emploi. C'est notamment le cas pour la comptabilité et les finances. Ce l'est aussi pour les technologies de l'information, bien que ce poste professionnel au MNBAQ soit occupé de façon stable depuis dix ans. Si le MNBAQ devait recruter dans ce secteur, il est fort probable qu'il y aurait un enjeu, équivalent à celui qu'il a connu en 2021 pour le recrutement de techniciens en support informatique.

^c Conseil des ressources humaines du secteur culturel et Mercer (Canada) limitée, *Étude nationale sur la rémunération des gestionnaires et administrateurs des organismes sans but lucratif du domaine des arts*, 7 mai 2018.

Tableau 6.1.2-c

Affichages de postes professionnels entre le 1^{er} avril 2017 et le 31 mars 2020

Postes	Date d'affichage	Nombre de candidatures	Entrevues	Source de recrutement	Date d'entrée en fonction
Chargé(e) de projet aux expositions Temporaire 9 mois	2017-09-08	66	3	Externe	2017-10-30
Coordonnateur(trice) de la stratégie numérique Régulier	2018-03-01	134	0	Interne	2018-06-11
Restaurateur(trice) d'œuvres d'art (spécialité en peinture) Temporaire 12 mois	6 avril 2018	14	2	Externe	29 mai 2018
Édimestre et gestionnaire de communauté Temporaire 12 mois	11 avril 2018	51	5	Externe	11 juin 2018
Chargé(e) de projet aux expositions Temporaire 7 mois	7 mai 2018	45	3	Externe	3 juillet 2018
Délégué, clientèles commerciales et touristiques Régulier	5 juin 2018	38	3	Externe	6 août 2018
Responsable du marketing et des partenariats Régulier	7 novembre 2018	137	4	Affichage annulé en janvier 2019, poste révisé et réaffiché le 19-08-2019	
Responsable de la médiation adulte Régulier Affichage interne seulement	3 avril 2019	4	0	Interne	18 avril 2019
Responsable de la médiation communautaire Temporaire 12 mois Affichage interne seulement	3 avril 2019	3	3	Interne	3 septembre 2019
Responsable de la médiation culturelle Régulier Affichage interne seulement	3 avril 2019	1	N/ D	Interne	30 septembre 2019
Responsable de la médiation famille Régulier Affichage interne seulement	3 avril 2019	4	3	Interne	23 mai 2019
Responsable de la médiation scolaire Régulier Affichage interne seulement	3 avril 2019	4	0	Interne	18 avril 2019
Chargé(e) de contenu éducatif numérique Temporaire 8 mois	27 août 2019	28	3	Externe	15 octobre 2019
Conseiller(ère) en communications numériques Régulier	30 août 2019	64	4	Externe	4 novembre 2019

Postes	Date d'affichage	Nombre de candidatures	Entrevues	Source de recrutement	Date d'entrée en fonction
Conseiller(ère) en marketing Régulier	19 août 2019	76	4	Externe	7 octobre 2019
Responsable de la médiation culturelle Régulier	12 novembre 2019	87	4	Externe	3 février 2020
Agent(e) à la gestion financière Régulier	28 janvier 2020	23	3	Externe	23 mars 2020
Coordonnateur(trice) des services aux membres et du bénévolat Régulier	11 mars 2020	65	Poste mis en suspend en raison de la pandémie. Besoins à réévaluer.		

6.1.3 La rétention

Le tableau 6.1.3-a indique les départs du MNBAQ pendant la période du 1^{er} avril 2017 au 31 mars 2020 et le tableau 6.1.3-b présente les informations relatives aux retraites durant la même période.

En excluant les fins de contrat, souvent attribuables à la terminaison d'un programme subventionné, et les retraites, qui arrivent de façon normale à la fin d'une carrière, le nombre de départs volontaires s'élève à six sur une période de trois ans.

Tableau 6.1.3-a

MOUVEMENTS DE PERSONNEL

	2017-2018	2018-2019	2019-2020	TOTAL	NOTE
Nombre de démissions :	0	2	4	6	Total de 13 départs
Nombre de fins de contrat (terminaison) :	1	1	2	4	
Nombre de congédiement (fin d'emploi probation) :	0	0	1	1	
Nombre de retraites :	0	0	2	2	

Tableau 6.1.3-b

RETRAITES

	Nombre	Âge moyen à la retraite
1 ^{er} avril 2017 au 31 mars 2020	2	60,6
1 ^{er} avril 2020 au 31 mars 2022	5	61,0
Retraites non confirmées du 1 ^{er} avril 2020 au 31 mars 2025	4	61,0

6.2 Le sondage auprès du personnel membre 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 MNBAQ. Le SPGQ a consulté la partie patronale du MNBAQ pour les questions du sondage.
- La démarche de recherche consistait en un sondage autoadministré à travers le site de sondage en ligne *SurveyMonkey*. Un courriel invitant le personnel professionnel du MNBAQ à répondre au questionnaire d'enquête a été acheminé à l'ensemble des membres à leur courriel personnel. Un hyperlien conduisait ensuite au sondage.
- L'enquête a été menée du 30 août au 6 septembre 2021.
- En septembre 2021, le SPGQ comptait 30 cotisants au MNBAQ. Vingt-deux personnes ont répondu au questionnaire d'enquête, portant le taux de réponse du sondage à 73,3 %.
- Les tableaux 1 à 5 présentent différentes caractéristiques sociodémographiques et liées à l'emploi des personnes qui ont répondu au questionnaire d'enquête (sexe, âge, direction, etc.).
- Le document présente les résultats du sondage. Il est divisé en deux sections. La première présente les faits saillants du sondage (analyse descriptive) 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 MNBAQ (se reporter au tableau 6). 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 MNBAQ (81,82 %);
- Le prestige de l'institution (63,64 %);
- La sécurité d'emploi (59,09 %);
- Les avantages sociaux (régime de retraite, assurances, etc.) (59,09 %);
- Le salaire (45,45 %);
- Les possibilités de développement de carrière (avancement, développement des compétences, etc.) (31,82 %).

Les personnes étaient également invitées à placer en ordre d'importance les facteurs ayant influencé leur choix d'accepter un emploi au MNBAQ. À cet effet, le tableau 7 présente les premiers et les deuxièmes choix sélectionnés par les personnes. Voici l'ordonnancement des premiers choix :

- La mission du MNBAQ (36,4 %);
- La sécurité d'emploi (27,3 %);
- Autres (18,2 %);
- Le prestige de l'institution (9,1 %);
- Le salaire (4,5 %);
- Les possibilités de développement de la carrière (avancement, développement des compétences, etc.) (4,5 %).

Concernant les difficultés de recrutement au cours des cinq dernières années, près de 55 % des personnes estiment qu'il existe des postes de professionnelles et professionnels pour lesquels leur direction éprouve des difficultés à recruter du personnel. Environ 22 % des personnes pensent que leur direction n'éprouve pas de difficultés à cet égard et environ 22 % des personnes disent ne pas savoir (tableau 8).

Les personnes devaient se prononcer sur les raisons qui, selon elles, expliquent les difficultés de recrutement de personnel professionnel au sein de leur direction (tableau 9). Les raisons sélectionnées par au moins par le quart des répondants sont les suivantes.

- Insuffisance de candidates ou de candidats qualifiés dans les concours de recrutement (54,55 %);
 - Salaires trop faibles (45,45 %);
 - Insuffisances de candidates et de candidats possédant la scolarité nécessaire pour pourvoir certains postes (27,27 %);
 - Insuffisances de candidates et de candidats possédant l'expérience nécessaire pour pourvoir certains postes (27,27 %);
 - Expertises recherchées très spécifiques pour certains corps d'emploi (27,27 %);
 - Autre(s) (27,27 %).
- Le tableau 10 présente la répartition des personnes qui estiment que leur direction éprouve ou non des difficultés de recrutement du personnel professionnel, selon la direction. Ces données doivent être interprétées avec prudence, en raison du nombre peu élevé de personnes réparties dans les différentes directions. Près de 80 % des personnes qui appartiennent à la Direction des collections et des expositions estiment que leur direction éprouve des difficultés à pourvoir certains postes de professionnelles et professionnels. Les proportions à cet effet sont respectivement de 20 % et de 50 % pour la Direction de la médiation et de l'espace visiteur et la Direction des communications et du marketing.

La rétention

- L'analyse des données du tableau 11 révèle que 19,05 % des personnes prévoient quitter le MNBAQ au cours de la prochaine année pour des raisons autres que la retraite. Il est à noter que 28,57 des personnes ont coché « je ne sais pas » à cette question. Les principaux facteurs ayant influencé l'intention de quitter le MNBAQ sont (tableau 12) :
 - Le climat de travail (2 personnes);
 - Le salaire non compétitif (1 personne);
 - Les possibilités limitées de progression de carrière (1 personne).
- Le tableau 13 révèle que, parmi les personnes qui prévoient quitter le MNBQ, une seule personne prévoit rechercher un emploi dans un autre musée ou une organisation à vocation culturelle.
- Au moment du sondage, les personnes étaient appelées à évaluer différents éléments liés à leur situation au travail (tableau 14). Pour chaque énoncé, voici la proportion de personnes qui ont signalé être tout à fait ou plutôt en accord avec chacun des énoncés :
 - Les tâches et les responsabilités de mon travail sont intéressantes (95,24 %);
 - Le climat de travail avec mon supérieur immédiat est bon (90 %);

- Les conditions qui favorisent la conciliation travail-vie personnelle sont bonnes (90 %);
 - Les avantages sociaux (régime de retraite, assurances, etc.) sont bons (78,95 %);
 - Ma charge de travail est généralement adéquate (75 %);
 - J'estime que ma rémunération est suffisante (71,43 %);
 - Le climat de travail avec mes collègues est bon (71,43 %);
 - Le processus de prise de décision est trop lourd (68,43 %);
 - Les formations offertes par l'employeur sont pertinentes au développement de mes compétences (55,00 %);
 - Les possibilités de développement de ma carrière sont bonnes (42,10 %);
 - La circulation de l'information concernant le travail est bonne au sein de l'organisation (40 %).
- En croisant les réponses aux énoncés du dernier paragraphe avec les personnes qui prévoient quitter l'organisation ou qui sont indécises à cet effet (dix personnes), on remarque des avis plus critiques au regard de certains énoncés. À noter que les énoncés marqués d'un astérisque sont ceux qui présentent une différence de plus de 10 % en comparaison avec ceux liés à l'ensemble de l'échantillon. Les énoncés avec un astérisque pourraient expliquer plus particulièrement l'intention de quitter l'organisation ou l'indécision à cet effet.
 - Les tâches et les responsabilités de mon travail sont intéressantes (90 %);
 - Les conditions qui favorisent la conciliation travail-vie personnelle sont bonnes (80 %);
 - Le climat de travail avec mon supérieur immédiat est bon (80 %);
 - *Le climat de travail avec mes collègues est bon (60 %);
 - *Les avantages sociaux (régime de retraite, assurances, etc.) sont bons (60 %);
 - Le processus de prise de décision est trop lourd (60 %);
 - *Ma charge de travail est généralement adéquate (60 %);
 - *J'estime que ma rémunération est suffisante (50 %);
 - La circulation de l'information concernant le travail est bonne au sein de l'organisation (30 %);
 - *Les formations offertes par l'employeur sont pertinentes au développement de mes compétences (20 %);
 - *Les possibilités de développement de ma carrière sont bonnes (20 %).
- Concernant le degré de satisfaction des personnes au travail au cours des deux dernières années, la répartition des réponses à la question est la suivante (tableau 15) :
 - Très satisfait (14,29 %);
 - Plutôt satisfait (66,67 %);
 - Plutôt insatisfait (9,52 %);
 - Très insatisfait (9,53 %).
- Au cours des deux dernières années, aucune personne n'a été en arrêt de travail pour un congé de maladie en raison de son insatisfaction au travail (tableau 16).

L'expertise

- Les tableaux 17 et 18 présentent différentes réponses à des questions relatives à l'expertise du personnel professionnel.
- Les répondants étaient invités à se prononcer sur les moyens pour favoriser l'attraction du personnel au sein du MNBAQ. Les moyens sélectionnés par les répondants sont les suivants :
 - Une rémunération concurrentielle avec les autres secteurs (public et privé) (75 %);
 - Une reconnaissance accrue de la formation ou de l'expérience (55 %);
 - L'accès rapide à des postes permanents/réguliers (50 %);
 - Une campagne de valorisation des emplois à vocation culturelle (25 %);
 - Un processus de dotation du personnel plus souple (10 %);
 - Autre(s) (5 %).
- Les répondants étaient également invités à se prononcer sur les moyens pour conserver et développer l'expertise des professionnelles et professionnels au sein du MNBAQ.
 - Une rémunération concurrentielle avec les autres secteurs (public et privé) (70 %);
 - Un accès plus rapide à des activités de perfectionnement (70 %);
 - Une communication plus efficace au sein de l'organisation (60 %);
 - Un processus d'évaluation du rendement plus performant (y compris la reconnaissance du travail accompli) (55 %);
 - Des possibilités plus souples pour accéder à un poste à responsabilités supérieures (35 %);
 - Une reconnaissance accrue de la formation ou de l'expérience (30 %);
 - L'accès rapide à des postes permanents/réguliers (30 %).

6.2.3 Résultats détaillés du sondage sous la forme de tableaux

Les renseignements personnels

Tableau 1 : Quel est votre genre?

Féminin	81,82 %	18
Masculin	13,64 %	3
Autre	0 %	0
Ne désire pas répondre	4,55 %	1
N		22

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

Moins de 35 ans	13,64 %	3
35 à 59 ans	72,73 %	16
60 ans et plus	9,09 %	2
Ne désire pas répondre	4,55 %	1
N		22

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

Moins de 2 ans	27,27 %	6
De 2 à 10 ans	45,45 %	10
De 11 à 20 ans	18,18 %	4
Plus de 20 ans	9,09 %	2
N		22

Tableau 4 : À quelle direction appartenez-vous?

Direction des collections et des expositions	40,91 %	9
Direction de la médiation et de l'expérience visiteur	22,73 %	5
Direction des communications et du marketing	27,27 %	6
Direction de l'administration et de l'optimisation	9,09 %	2
N		22

Tableau 5 : Quel est votre statut d'emploi?

Régulier	90,91 %	20
Occasionnel	9,09 %	2
N		22

L'attraction

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

La sécurité d'emploi	59,09 %	13
Le salaire	45,45 %	10
La mission du MNBAQ	81,82 %	18
Le prestige de l'institution	63,64 %	14
Les horaires flexibles	13,64 %	3
Les avantages sociaux (régime de retraite, assurances, etc.)	59,09 %	13
Les congés annuels ou autres (de maladie, parentaux, sans traitement, etc.)	22,73 %	5
Les possibilités de développement de la carrière (avancement, développement des compétences, etc.)	31,82 %	7
Autre(s). Précisez :	18,18 %	4
N		22

Tableau 7 : Placez en ordre d'importance les facteurs que vous avez sélectionnés ayant influencé votre choix d'accepter un emploi au MNBAQ (1 étant le plus important).

	1		2	
La sécurité d'emploi	27,3 %	6	9,1 %	2
Le salaire	4,5 %	1	22,7 %	5
La mission du MNBAQ	36,4 %	8	13,6 %	3
Le prestige de l'institution	9,1 %	2	27,3 %	6
Les horaires flexibles	0 %	0	4,5 %	1
Les avantages sociaux (régime de retraite, assurances, etc.)	0 %	0	9,1 %	2
Les congés annuels ou autres (de maladie, parentaux, sans traitement, etc.)	0 %	0	0,0 %	0
Les possibilités de développement de la carrière (avancement, développement des compétences, etc.)	4,5 %	1	13,6 %	3
Autres	18,2 %	4	0,0 %	0
Total	100,0 %	22	100,0 %	22

Tableau 8 : En 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?

Oui	54,55 %	12
Non	22,73 %	5
Je ne sais pas	22,73 %	5
N		22

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

Insuffisance de candidates et candidats qualifiés dans les concours de recrutement	54,55 %	6
Insuffisance de candidates et candidats possédant la scolarité nécessaire pour pourvoir certains postes	27,27 %	3
Insuffisance de candidates et candidats possédant l'expérience nécessaire pour pourvoir certains postes	27,27 %	3
Administration du processus de sélection du personnel (affichage, délais, etc.)	9,09 %	1
Expertises recherchées très spécifiques pour certains corps d'emploi	27,27 %	3
Salaires trop faibles	45,45 %	5
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.)	9,09 %	1
Autre(s). Précisez :	27,27 %	3
N		11

Tableau 10 : Répartition des réponses à la question « En 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? », selon la direction à laquelle appartient la personne

	Direction des collections et des expositions	Direction de la médiation et de l'expérience visiteur	Direction des communications et du marketing
Oui	77,8 %	20 %	50,0 %
Non	11,1 %	40 %	33,3 %
Je ne sais pas	11,1 %	40 %	16,7 %
N	9	5	6

La rétention

Tableau 11 : Prévoyez-vous quitter votre emploi au MNBAQ au cours de la prochaine année pour des raisons autres que la retraite?

Oui	19,05 %	4
Non	52,38 %	11
Je ne sais pas	28,57 %	6
N		21

Tableau 12 : Parmi les facteurs suivants, sélectionnez le plus important ayant influencé votre intention de quitter le MNBAQ

Le salaire non compétitif	25 %	1
Les possibilités limitées de progression de carrière	25 %	1
Le climat de travail (collègues, supervision)	50 %	2
Les avantages sociaux (régime de retraite, assurances, etc.)	0,00 %	0
La nature des tâches à effectuer	0 %	0
Le désir d'occuper un poste comportant de nouvelles responsabilités	0 %	0
La lourdeur dans la prise de décisions	0 %	0
La circulation inefficace de l'information concernant le travail au sein de l'organisation	0 %	0
Les conditions favorisant la conciliation travail-vie personnelle (vacances, congés, etc.)	0 %	0
Autre(s). Précisez :	0 %	0
N		4

Tableau 13 : Au cours de la prochaine année, prévoyez-vous rechercher un emploi dans un autre musée ou une organisation à vocation culturelle?

Oui	25 %	1
Non	50 %	2
Je ne sais pas	25 %	1
N		4

Tableau 14 : 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 d'accord		Plutôt en accord		Plutôt en désaccord		Tout à fait en désaccord		Total
Ma rémunération est suffisante	23,81 %	5	47,62 %	10	23,81 %	5	4,76 %	1	21
Les tâches et les responsabilités de mon travail sont intéressantes	47,62 %	10	47,62 %	10	4,76 %	1	0 %	0	21
Le climat de travail avec mes collègues est bon	33,33 %	7	38,10 %	8	19,05 %	4	9,52 %	2	21
Le climat de travail avec mon supérieur immédiat est bon	45 %	9	45 %	9	5 %	1	5 %	1	20
Les possibilités de développement de ma carrière sont bonnes	5,26 %	1	36,84 %	7	42,11 %	8	15,79 %	3	19
La circulation de l'information concernant le travail est bonne au sein de mon organisation	15 %	3	25 %	5	30 %	6	30 %	6	20
Les conditions qui favorisent la conciliation travail-vie personnelle sont bonnes	35 %	7	55 %	11	5 %	1	5 %	1	20
Les avantages sociaux (régime de retraite, assurances, etc.) sont bons	36,84 %	7	42,11 %	8	15,79 %	3	5,26 %	1	19
Le processus de prise de décisions est trop lourd	26,32 %	5	42,11 %	8	26,32 %	5	5,26 %	1	19
Ma charge de travail est généralement adéquate	10 %	2	65 %	13	20 %	4	5 %	1	20
Les formations offertes par l'employeur sont pertinentes au développement de mes compétences	5 %	1	50 %	10	30 %	6	15 %	3	20
								N	21

Tableau 15 : Au cours des deux dernières années, comment caractériseriez-vous votre satisfaction au travail?

Très satisfait	Plutôt satisfait	Plutôt insatisfait	Très insatisfait	Total
14,29 %	3 66,67 %	14 9,52 %	2 9,52 %	2 21

Tableau 16 : En raison de votre insatisfaction au travail, avez-vous été en arrêt de travail pour un congé de maladie au cours des deux dernières années?

Oui	0 %	0
Non	100 %	21
N		21

Tableau 17 : À votre avis, quels sont les moyens pour favoriser l'attraction des professionnelles et professionnels de talent au sein du MNBAQ?

Une rémunération concurrentielle avec les autres secteurs (public et privé)	75 %	15
Un processus de dotation du personnel plus souple	10 %	2
Une reconnaissance accrue de la formation ou de l'expérience	55 %	11
Une campagne de valorisation des emplois à vocation culturelle	25 %	5
L'accès rapide à des postes permanents/réguliers	50 %	10
Autre(s). Précisez :	5 %	1
N		20

Tableau 18 : À votre avis, quels sont les moyens à mettre en place pour conserver et développer l'expertise des professionnelles et professionnels au sein du MNBAQ?

Une rémunération concurrentielle avec les autres secteurs (public et privé)	70 %	14
Une reconnaissance accrue de la formation ou de l'expérience	30 %	6
L'accès rapide à des postes permanents/réguliers	30 %	6
Des possibilités plus souples pour accéder à un poste à responsabilités supérieures	35 %	7
Une communication plus efficace au sein de l'organisation	60 %	12
Un accès plus facile à des activités de perfectionnement	70 %	14
Un processus d'évaluation du rendement plus performant (y compris la reconnaissance du travail accompli)	55 %	11
Autre(s). Précisez :	0 %	0
N		20

6.3 Des comparaisons salariales apportées par le SPGQ et des données sur les besoins prévisionnels de main-d'œuvre

Comparaisons salariales

- En novembre 2017, le SPGQ a comparé les salaires au maximum de l'échelle salariale de plusieurs corps d'emploi entre différents organismes gouvernementaux^d sous la responsabilité du gouvernement du Québec et non associés au secteur des arts et de la culture. Dans l'ensemble, l'analyse des données du tableau 19 révèle que, pour le corps d'emploi d'agent de la gestion financière, le salaire offert au MNBAQ est généralement inférieur à ceux des organismes visés, en particulier en comparaison avec celui d'Hydro-Québec (différence de près de 18 000 \$) et de la Société de développement des entreprises culturelles^e (différence de près de 5 000 \$). Pour ce qui est du corps d'emploi d'agent d'information, il est identique à la plupart des organisations concernées, mais inférieur à celui d'Investissement Québec (près de 9 000 \$). Enfin, en ce qui concerne le corps d'emploi de l'analyste de l'informatique et des procédés administratifs, il est similaire à la moitié des organismes retenus et inférieurs à l'autre moitié de ceux-ci. Des différences importantes de salaire en défaveur du MNBAQ sont enregistrées en comparaison avec certains organismes (différence de près de 15 000 \$ avec Hydro-Québec et de près de 4 000 \$ avec le Centre de recherche industrielle du Québec)^f.
- Le tableau 20 présente les salaires annuels au maximum de l'échelle salariale de corps d'emploi de professionnels au 2 avril 2019 au MNBAQ. Les salaires sont comparés à ceux d'autres organismes gouvernementaux du secteur des arts et de la culture sous l'égide du gouvernement du Québec. Ces données doivent être interprétées avec prudence, considérant que le MNBAQ et le Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec (CMADQ) n'avaient pas complété leur exercice d'équité salariale au moment de produire le rapport, d'autant plus que le MNBAQ va réaliser des travaux de relativités salariales au cours de l'année 2022. Ce faisant, les salaires au MNBAQ et au CMADQ en date du 2 avril 2019 sont susceptibles d'être ajustés à la hausse. Cela dit, l'analyse des données du tableau 20 révèle qu'à l'heure actuelle, les salaires des différents corps d'emploi au MNBAQ se situent généralement en dernière ou en avant-dernière position. Pour les corps d'emploi d'attaché d'administration, d'agent de la gestion financière, d'agent d'information et d'analyste de l'informatique et des procédés administratifs, en général, on observe une différence salariale d'au moins 1 300 \$ en défaveur du MNBAQ. Pour le corps d'emploi d'agent culturel, il est plus difficile d'effectuer une comparaison des salaires, considérant que la classification des emplois au MNBAQ est différente de celles du Musée d'art contemporain de Montréal (MAC) et du Musée de la civilisation. La prudence est donc de mise en ce qui concerne les comparaisons salariales de cette profession. À cet effet, pour le corps d'emploi d'agent culturel, sur les 11 salaires annuels présentés au tableau 20, le MNBAQ arrive en 9^e position. Enfin, en comparant les salaires de toutes les professions du MNBAQ avec ceux des organisations en première position, on observe une différence d'au moins 2 800 \$ en défaveur du MNBAQ.
- En 2018, l'Enquête sur la rémunération globale (ERG)^g de l'Institut de la statistique du Québec

^d Selon le site Web Portail Québec, un organisme gouvernemental est un « organisme créé par une loi ou un décret dont la majorité des dirigeants et des administrateurs sont nommés par le gouvernement ou par l'un de ses ministres, et qui jouit d'une certaine autonomie, même si la moitié de son financement global provient de l'État » <http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/taq/terme.do?id=8748>.

^e Bien qu'elle relève du secteur des arts de la culture, la SODEC est présentée dans le tableau 19 en raison du fait que, pour cette organisation, nous ne disposions du salaire que pour l'année 2017.

^f En 2017, le SPGQ avait effectué une projection des salaires à venir pour certaines professions dans différentes organisations, dont le MNBAQ. L'objectif était d'établir un ordre de grandeur des salaires à venir. Ceci explique les différences observées (de moins de 40 \$) dans le présent rapport, pour certaines professions, entre les salaires annuels 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.

^g 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.

(ISQ, 2019) révèle que le salaire au minimum normal^h des professionnels et professionnelles en informatique (CNP-217ⁱ) au Québec s'élève à 62 446 \$ alors que le maximum normal est de 87 782 \$. Le salaire au début et celui à la fin de l'échelle salariale au 1^{er} avril 2018 des analystes de l'informatique et des procédés administratifs au MNBAQ sont respectivement de 43 151 \$ et de 79 685 \$. Le salaire au début de l'échelle salariale du personnel professionnel visé au MNBAQ est nettement inférieur au minimum normal des professionnels et professionnelles en informatique au Québec (de près de 20 000 \$). Le salaire au maximum de l'échelle salariale du personnel professionnel concerné au MNBAQ est inférieur (environ 8 000 \$) à celui au maximum normal des professionnels et professionnelles de l'informatique au Québec. Ces données doivent cependant être interprétées avec prudence considérant que les professions de la classification nationale des professions correspondent à des catégories générales comparativement aux particularités des postes au MNBAQ.

- Enfin, en 2018, l'ERG révèle que le salaire au minimum normal des restaurateurs et restauratrices ainsi que des conservateurs et conservatrices au Québec s'élève à 56 167 \$ (CNP-5112) alors que le maximum normal est de 87 812 \$. Selon la Classification nationale des professions (CNP), les restaurateurs et restauratrices restaurent et conservent les artéfacts des propriétaires de biens culturels, des galeries d'art et des musées. Les conservateurs et conservatrices de musée recommandent l'acquisition d'artéfacts des musées et d'objets d'art des galeries et effectuent des recherches concernant leur histoire artistique. Les restaurateurs et restauratrices ainsi que les conservateurs et conservatrices travaillent dans des musées, des galeries d'art et des universités. Les restaurateurs et restauratrices peuvent être des travailleurs autonomes. Pour la même année, le salaire au début et celui à la fin de l'échelle salariale au 1^{er} avril 2018 des agents culturels au MNBAQ sont respectivement de 43 730 \$ et de 80 539 \$. Le salaire au début de l'échelle salariale du personnel professionnel visé au MNBAQ est inférieur au minimum normal des restaurateurs et restauratrices ainsi que des conservateurs et conservatrices au Québec (environ 12 000 \$). Le salaire au maximum de l'échelle salariale du personnel professionnel concerné au MNBAQ est inférieur (environ 7000 \$) au maximum normal des restaurateurs et restauratrices ainsi que des conservateurs et conservatrices.

Besoins prévisionnels de main-d'œuvre

- En ce qui concerne les besoins prévisionnels de main-d'œuvre, pour les professionnels et 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 personnes à la recherche d'un emploi et le nombre d'emplois offerts devraient être en situation d'équilibre au Canada.
- 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.

^h 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.

ⁱ La Classification nationale des professions (CNP) est le système national canadien qui sert à décrire les professions.

Tableau 19 : Salaires projetés (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 corps d'emploi et selon l'organisme gouvernemental non associé au secteur des arts et de la culture

Corps d'emploi	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
	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 \$	Investissement Québec
	78 773 \$	Revenu Québec
	78 773 \$	Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse
	78 773 \$	Musée national des beaux-arts 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
	80 612 \$	Société de développement des entreprises culturelles***
	79 960 \$	École nationale de police du Québec
	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 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.

*** Bien qu'elle relève du secteur des arts de la culture, la SODEC est présentée dans le tableau 19 en raison du fait que, pour cette organisation, nous ne disposons du salaire que pour l'année 2017.

Tableau 20 : Salaires en ordre décroissant d'importance à l'échelon 18 des professionnelles et professionnels au 2 avril 2019 selon le corps d'emploi et selon la fonction publique et l'organisme gouvernemental du secteur des arts et de la culture sous l'égide du gouvernement du Québec

Corps d'emploi	Salaires (en ordre décroissant) \$	Organismes
Attaché(e) d'administration		
	83 243 (a)	Fonction publique
	80 047	Bibliothèque et Archives nationales du Québec
	79 567	Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec
	76 744	Musée national des beaux-arts du Québec
Agent(e) culturel(le)		
	85 074 (b)	Musée de la civilisation (conservateur et chargé de projet d'expositions)
	84 174 (c)	Musée d'art contemporain de Montréal (niveau 4)
	83 243 (b)	Musée de la civilisation (registraire, chargé de projet à la diffusion numérique, designer et chargé de projet de l'action culturelle)
	83 243	Bibliothèque et Archives nationales du Québec
	83 243 (a)	Fonction publique (corps d'emploi restaurateur d'œuvre d'art)
	82 932 (d)	Musée d'art contemporain de Montréal (niveau 3)
	81 709 (e)	Musée d'art contemporain de Montréal (niveau 2)
	81 451 (b)	Musée de la civilisation (archiviste)
	80 539	Musée national des beaux-arts du Québec
	80 047 (a)	Fonction publique (corps d'emploi agent culturel)
Agent(e) de la gestion financière		
	83 243	Musée de la civilisation
	83 243 (a)	Fonction publique
	81 709 (f)	Musée d'art contemporain de Montréal (niveau 2)
	80 503 (g)	Musée d'art contemporain de Montréal (niveau 1)
	80 047	Bibliothèque et Archives nationales du Québec
	78 156	Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec
	76 744	Musée national des beaux-arts du Québec
Agent(e) d'information		
	83 243	Musée de la civilisation
	83 243 (a)	Fonction publique
	83 243	Conseil des arts et des lettres du Québec
	81 709 (h)	Musée d'art contemporain de Montréal

Corps d'emploi	Salaires (en ordre décroissant) \$	Organismes
		(niveau 2)
	80 368	Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec
	80 368	Musée national des beaux-arts du Québec
	80 047	Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Analyste de l'informatique et des procédés administratifs		
	84 174 (i)	Musée d'art contemporain de Montréal (niveau 4)
	83 243	Bibliothèque et Archives nationales du Québec
	83 243	Musée de la civilisation
	83 243	Fonction publique (a)
	83 243	Conseil des arts et des lettres du Québec
	82 932 (j)	Musée d'art contemporain de Montréal (niveau 3)
	79 685	Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec
	79 685	Musée national des beaux-arts du Québec

- a. La fonction publique comprend, entre autres, le ministère de la Culture et des Communications (MCC) ainsi que le Centre de conservation du Québec intégré au MCC.
- b. Au Musée de la civilisation, il n'existe pas de titre d'emploi d'agent culturel. Nous avons indiqué ceux qui semblent correspondre à celui d'agent culturel au MNBAQ.
- c. Au Musée d'art contemporain de Montréal, il n'existe pas de titre d'emploi d'agent culturel. Pour les fins de la comparaison salariale, les titres d'emploi du niveau 4 qui semblent correspondre à celui d'agent culturel au Musée d'art contemporain de Montréal (MAC) sont : conservateur, responsable de la collection, conservateur et restaurateur.
- d. Pour les fins de la comparaison salariale, les titres d'emploi du niveau 3 qui semblent correspondre à celui d'agent culturel au Musée d'art contemporain de Montréal (MAC) sont : registraire, conservateur adjoint et responsable de l'édition.
- e. Pour les fins de la comparaison salariale, les titres d'emploi du niveau 2 qui semblent correspondre à celui d'agent culturel au Musée d'art contemporain de Montréal (MAC) sont : responsable des visites, responsable des ateliers d'arts plastiques et responsable des expositions itinérantes.
- f. Pour les fins de la comparaison salariale, le titre d'emploi correspondant retenu à celui au MAC de la présente case est responsable des ressources matérielles et financières.
- g. Pour les fins de la comparaison salariale, le titre d'emploi correspondant à celui au MAC de la présente case est analyste financier.
- h. Pour les fins de la comparaison salariale, les titres d'emploi correspondant retenus à celui au MAC de la présente case sont : responsable de la promotion et responsable des relations publiques et des événements.
- i. Pour les fins de la comparaison salariale, le titre d'emploi correspondant retenu à celui d'analyste de l'informatique au MAC de la présente case est analyste-programmeur.
- j. Pour les fins de la comparaison salariale, les titres d'emploi correspondant retenus à celui d'analyste de l'informatique au MAC de la présente case sont responsable des contenus numériques et responsable des technologies de l'information.

7 DISCUSSION SUR LES RÉSULTATS NÉVRALGIQUES D'ENQUÊTE

Il est à noter que les données statistiques recueillies par le MNBAQ sont celles comprises entre le 1^{er} avril 2017 et le 31 mars 2020 tandis que le sondage réalisé par le SPGQ auprès des professionnelles et professionnels a été effectué en septembre 2021.

En septembre 2021, au moment où le sondage a été rempli, les personnes professionnelles du MNBAQ exerçaient leurs emplois en télétravail depuis le début de la crise pandémique. Il est impossible d'interpréter l'impact de la pandémie sur les résultats.

7.1 Données sur l'attraction

- Du 1^{er} avril 2017 au 31 mars 2020, le nombre et la qualité des candidatures reçues dans le cadre du recrutement externe du personnel au MNBAQ paraissent généralement élevés pour les postes liés au domaine des arts et de la culture, facilitant le processus de dotation (se reporter au tableau 6.1.2-c).
- Tel que signalé, il y a certains secteurs non spécialisés en muséologie où la rareté de main-d'œuvre se fait sentir de façon plus importante dans le marché en général, notamment ceux de la comptabilité, des finances et des technologies de l'information. Il est plus difficile de pourvoir des postes dans ces secteurs au MNBAQ.
- En général, pour les postes liés au domaine des arts et de la culture, au cours des dernières années, la capacité d'attraction du MNBAQ semble relativement bonne. Cela pourrait s'expliquer notamment par la notoriété du MNBAQ et par son statut de musée d'État. D'ailleurs, 63,6 % des personnes qui ont participé au sondage ont indiqué le prestige de l'institution parmi les facteurs les ayant incités à accepter un emploi au sein du MNBAQ. Dans le même ordre d'idées, plus de 80 % des personnes ont sélectionné la mission du MNBAQ comme facteur incitatif à cet égard.
- Cela dit, pour la période 2019-2028, le Système de projection des professions du gouvernement du Canada prévoit une situation d'équilibre pour les professionnels et professionnelles des bibliothèques, des archives, des musées et des galeries d'art (CNP-5110) au Canada. Considérant que le marché du travail ne sera pas en situation de surplus de main-d'œuvre pour cette profession, on peut penser que des difficultés d'attraction de talents pourraient parfois exister sur le marché du travail, si le MNBAQ n'a pas la possibilité d'être compétitif face aux autres institutions comparables.
- Pour les analystes ainsi que les consultantes et consultants 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 même période. Des difficultés plus importantes de recrutement pourraient ainsi exister pour cette profession sur le marché du travail.
- On sait également qu'en 2018, les salaires au début des échelles salariales du corps d'emploi d'analyste de l'informatique et des procédés administratifs et de celui d'agent culturel au MNBAQ sont nettement inférieurs à ceux de professions apparentées de la Classification nationale des professions (CNP) sur le marché du travail au Québec. En ce qui concerne le salaire de ces corps au maximum de l'échelle salariale, ils sont également inférieurs à ceux du marché, mais la différence est moindre. Rappelons que ces données doivent être interprétées avec prudence, considérant le caractère général de la CNP.
- Tel qu'énoncé précédemment, en comparant les salaires de plusieurs corps d'emploi de professionnels du MNBAQ au maximum de l'échelle salariale en date du 2 avril 2019 à

ceux de corps d'emploi apparentés d'autres organismes gouvernementaux du secteur des arts et de la culture sous l'égide du gouvernement du Québec, on constate que les salaires au MNBAQ se situent généralement en dernière ou en avant-dernière position.

7.2 Données sur la rétention

- Pour calculer le taux de roulement du personnel, le comité utilise le calcul proposé par le MEI décrit dans la section 5 du présent rapport (départs volontaires ou non/nombre total d'employés). À cet effet, le taux de roulement a augmenté au cours de la période d'observation. Il est de 0 % en 2017-2018, de 5,4 % en 2018-2019 et de 12,8 % en 2019-2020. Sachant qu'un taux de roulement acceptable dans une organisation sur une base annuelle est de l'ordre de 5 %, il appert que les années 2017-2018 et 2018-2019 ne paraissent pas problématiques. Quant à la dernière année, le taux de roulement paraît relativement élevé (12,8 %). En effet, on sait qu'un taux de roulement de 15 % est inquiétant. Mentionnons qu'une seule année sur trois paraît donc plus problématique.
- Les données issues du sondage réalisé en septembre 2021 révèle qu'une majorité de personnes, à savoir près de huit personnes répondantes sur dix, se déclarent très ou plutôt satisfaites au travail (14,29 % se déclarent très satisfaites et 66,67 % se disent plutôt satisfaites).
- Le sondage révèle aussi que près de 20 % des personnes qui ont répondu au sondage prévoient quitter le MNBAQ au cours de la prochaine année, pour des raisons autres que la retraite. On note également que près de 30 % des personnes répondantes sont indécises à cet effet. Ces indicateurs doivent cependant être interprétés avec prudence, considérant qu'ils mesurent l'intention et non le fait de quitter son poste.
- Rappelons que les personnes répondantes étaient appelées à évaluer différents éléments liés à leur situation au travail. Les questions posées à cet effet correspondent aux neuf variables décrites dans le cadre de référence pour évaluer la satisfaction au travail des personnes.
- À cet effet, le tableau 21 présente la proportion de l'ensemble des 22 répondants au sondage qui ont signalé être tout à fait ou plutôt en accord avec chacun des énoncés. La proportion est également présentée pour les personnes qui pensent quitter l'organisation ou qui sont indécises à cet effet (10 personnes sur les 22 répondants). On remarque des avis plus critiques de ces dernières pour certains énoncés. À noter que les énoncés placés avec un astérisque sont ceux qui présentent une différence de plus de 10 % en comparaison avec ceux liés à l'ensemble de l'échantillon. Les énoncés placés avec un astérisque ainsi que ceux ayant les proportions les plus faibles pourraient expliquer plus particulièrement l'intention de quitter l'organisation ou l'indécision à cet effet.
- Pour favoriser la rétention et, dans une certaine mesure, l'attraction du personnel et le développement de l'expertise, des mesures visant à réduire l'insatisfaction liée aux énoncés avec un astérisque ainsi que ceux qui présentent les proportions les plus faibles pourraient être envisagées.

Tableau 21 Les indicateurs de la satisfaction au travail

Énoncés	Ensemble des répondants n = 22	Répondants qui prévoient quitter l'organisation ou qui sont indécis n = 10
	Tout à fait ou plutôt en accord %	Tout à fait ou plutôt en accord %
Les tâches et les responsabilités de mon travail sont intéressantes	95,24 %	90 %
Le climat de travail avec mon supérieur immédiat est bon	90 %	80 %
Les conditions qui favorisent la conciliation travail-vie personnelle sont bonnes	90 %	80 %
*Les avantages sociaux (régime de retraite, assurances, etc.) sont bons	78,95 %	60 %
*Ma charge de travail est généralement adéquate	75 %	60 %
*J'estime que ma rémunération est suffisante	71,43 %	50 %
*Le climat de travail avec mes collègues est bon	71,43 %	60 %
Le processus de prise de décision est trop lourd	68,43 %	60 %
*Les formations offertes par l'employeur sont pertinentes au développement de mes compétences	55 %	20 %
*Les possibilités de développement de ma carrière sont bonnes	42,10 %	20 %
La circulation de l'information concernant le travail est bonne au sein de l'organisation	40 %	30 %

7.3 Données sur l'expertise

- Rappelons que les personnes répondantes au sondage étaient également invitées à se prononcer sur les moyens pour conserver et développer l'expertise des professionnelles et professionnels du MNBAQ. Les moyens sélectionnés par les personnes répondantes sont les suivants :
 - Une rémunération concurrentielle avec les autres secteurs (public et privé) (70 %);
 - Un accès plus rapide à des activités de perfectionnement (70 %);
 - Une communication plus efficace au sein de l'organisation (60 %);
 - Un processus d'évaluation du rendement plus performant (y compris la reconnaissance du travail accompli) (55 %);
 - Des possibilités plus souples pour accéder à un poste à responsabilités

- supérieures (35 %);
- Une reconnaissance accrue de la formation ou de l'expérience (30 %);
- L'accès rapide à des postes permanents/réguliers (30 %).

Le dénominateur commun

- Relativement aux trois axes (l'expertise, l'attraction et la rétention) analysés lors des travaux du comité, il appert que la rémunération du personnel professionnel se situe au cœur des constats. Certes, une augmentation de la rémunération favoriserait l'attraction et la rétention du personnel professionnel au MNBAQ.

8 RECOMMANDATIONS

1) L'image du MNBAQ

- Rehausser la promotion des avantages à travailler au MNBAQ lors d'un affichage de poste (jours de congé de maladie, valeur du régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes publics [RREGOP], notoriété du MNBAQ, assurances collectives, etc.).

2) Le télétravail

- Élaborer des règles visant à faciliter l'accès au télétravail à la suite de la pandémie.

3) La formation ainsi que l'acquisition et le développement des compétences

- Favoriser l'accès et le développement d'activités de perfectionnement qualifiantes en continu au sein du MNBAQ.

4) Développement de carrière

- Mettre en place des plans d'intégration pour les nouvelles personnes employées.
- Mettre en place des plans de relève ou de mentorat afin d'éviter la perte d'expertise.
- Mettre en place de manière continue une organisation du travail et une offre de mandats qui reconnaissent l'expérience du personnel professionnel et offrent des possibilités de développement de compétences.
- Mettre en place des évaluations de rendement fiables en lien avec les rôles et les responsabilités et qui permettent le développement et l'acquisition des compétences.

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

- Permettre au personnel professionnel d'être impliqué dans le processus de prise de décisions. Cela pourrait permettre de réduire l'insatisfaction au travail et contribuer à résoudre certaines problématiques.
- Revoir le processus de 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

- Améliorer la planification à court, moyen et long terme.
- Établir, en collaboration avec les équipes, des priorités claires et réalistes.

CONCLUSION DU COMITÉ

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 couvert par la lettre d'entente. 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 plusieurs organisations sont supérieurs à ceux offerts au MNBAQ. En outre, les exercices d'équité salariale et de relativités salariales s'avèrent également importants pour l'ajustement des salaires. Le SPGQ et l'employeur s'entendent pour poursuivre leur partenariat afin de faire avancer les travaux liés au maintien de l'équité et de la relativité salariale.

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.

Comité consultatif des jeunes (CCJ), *La relève des jeunes dans les organisations*, CCJ, 2013, 26 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, 2019, 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

Journal Le Devoir, *Une pénurie de main-d'œuvre à plusieurs facettes*, 26 août 2021 : <https://www.ledevoir.com/economie/627534/emploi-une-penurie-a-plusieurs-facteurs>.

Gouvernement du Québec, *Quels sont les métiers ou les professions d'avenir?*, : <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* : <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!*, <https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/ameliorer/ressources-humaines/page/guides-et-outils>.

Système de projection des professions du gouvernement du Canada (source : <http://occupations.esdc.gc.ca/sppc-cops/w.2lc.4m.2@-fra.jsp>)