

# ANALYSE DES ENJEUX DE LA MAIN-D'ŒUVRE AU SEIN DES ORGANISATIONS ARTISTIQUES ET CULTURELLES AU QUÉBEC

ÉTUDE RÉALISÉE PRÉ-PANDÉMIE

---

Mars 2021



# ANALYSE DES ENJEUX DE LA MAIN-D'ŒUVRE AU SEIN DES ORGANISATIONS ARTISTIQUES ET CULTURELLES AU QUÉBEC

Mars 2021

## ÉQUIPE DE PRODUCTION

La présente étude de l'analyse des enjeux de la main-d'œuvre au sein des organisations artistiques et culturelles québécoises a été réalisée par les firmes Actualisation IDH et par le Groupe-Conseil Solertia sous la direction de Compétence Culture.

Elle a été réalisée grâce à l'implication des personnes suivantes :

### GESTION DE PROJET

COMPÉTENCE CULTURE

**Pascale Landry**  
Directrice générale

**Christine Harel**  
Coordonnatrice à la gestion du projet

### CONCEPTION GRAPHIQUE

Contraste Conception Graphique

### RESSOURCES CONSULTANTES

ACTUALISATION IDH

**Louis Fortin**  
Président

**Michel Di-Lillo**  
**Anida Duda**  
**Normand Poulet**  
Conception et administration du sondage

GROUPE CONSEIL-SOLERTIA

**Mélanie Foley**  
Directrice, services-conseils

**Kevin Rwigema**  
Spécialiste en rémunération

**Jonathan Caissy**  
Consultant sénior en ressources humaines

PÔLE ENTREPRENEURIAT CULTUREL  
ET CRÉATIF

**Géraldine Dallaire**  
Coordonnatrice à la gestion du projet

Toute reproduction interdite sans autorisation écrite.

© Compétence Culture

ISBN PDF: 978-2-923021-81-2

ISBN Imprimé : 978-2-923021-80-5

Dépôt légal - 2021

Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ)

Bibliothèque et Archives Canada (BAC)

Compétence Culture a soutenu la réalisation de cette étude grâce à une aide financière de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT)

**Commission  
des partenaires  
du marché du travail**

**Québec** 



# Remerciements

La réalisation de cette étude a été rendue possible grâce à la contribution de Compétence Culture qui a reçu l'aide financière de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT).



Nous tenons à remercier de façon particulière les membres du comité de démarrage.

**Fabienne Cabado**

Regroupement québécois de la danse

**Marianne Coineau**

Culture Laval

**Stéphane Chagnon**

Société des musées du Québec

**Bastien Gilbert**

Regroupement des centres d'artistes autogérés  
du Québec

**Sylvie Meste**

Conseil québécois du théâtre

**Sonia Pelletier**

Regroupement des arts interdisciplinaire  
du Québec

**Josée Tremblay**

Conseil de la culture des régions de Québec  
et Chaudière-Appalaches

Compétence Culture remercie tous les membres qui ont,  
d'une manière ou d'une autre, participé à cette étude.



LISTE DES GRAPHIQUES .....	8
LISTE DES TABLEAUX .....	9
CONTENU DU RAPPORT .....	10
<b>SECTION 1 : INTRODUCTION ET PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ÉTUDE .....</b>	<b>15</b>
1.1 INTRODUCTION .....	15
1.2 SUJET DE L'ÉTUDE .....	16
1.3 LA RARETÉ DE MAIN-D'ŒUVRE .....	16
1.4 MÉTHODOLOGIE .....	17
1.5 LES LIMITES DE L'ÉTUDE .....	18
<b>SECTION 2 : INFORMATIONS SUR LE SECTEUR .....</b>	<b>19</b>
2.1. PROFIL DES RÉPONDANTS – ORGANISATIONS .....	19
2.2 PROFIL DES RÉPONDANTS – POSTES ACTUELS (COMBLÉS/VACANTS) DANS LES ORGANISATIONS .....	24
<b>SECTION 3 : SECTION 3 : RÉSULTATS DÉTAILLÉS PAR SECTEURS D'ACTIVITÉS, PAR FONCTIONS AINSI QUE PAR RÉGIONS .....</b>	<b>33</b>
3.1 RÉSULTATS PAR SECTEURS D'ACTIVITÉS .....	33
3.2 RÉSULTATS PAR FONCTION .....	38
3.3 RÉSULTATS PAR RÉGIONS .....	42
<b>SECTION 4 : INTERPRÉTATIONS COMPLÉMENTAIRES ET CONCLUSION .....</b>	<b>47</b>
<b>SECTION 5 : PRÉSENTATION DES ANNEXES .....</b>	<b>51</b>
5.1 ANNEXE 1 : TAILLE DES ORGANISATIONS .....	51
5.2 ANNEXE 2 : ANNÉES D'EXISTENCE DES ORGANISATIONS .....	55
5.3 ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE DU SONDAGE .....	59
5.4 ANNEXE 4 : MESSAGE D'INVITATION AU SONDAGE .....	61

GRAPHIQUE 1.	RÉPARTITION DU NOMBRE D'ORGANISATIONS RÉPONDANTES PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ .....	20
GRAPHIQUE 2.	RÉPARTITION DU NOMBRE D'ORGANISATIONS RÉPONDANTES PAR RÉGION .....	20
GRAPHIQUE 3.	RÉPARTITION DU NOMBRE D'ORGANISATIONS RÉPONDANTES SELON SA FONCTION PRINCIPALE .....	21
GRAPHIQUE 4.	RÉPARTITION DU NOMBRE D'ORGANISATIONS RÉPONDANTES PAR NOMBRE D'EMPLOYÉS .....	22
GRAPHIQUE 5.	RÉPARTITION DU NOMBRE D'ORGANISATIONS RÉPONDANTES SELON LE CHIFFRE D'AFFAIRES .....	23
GRAPHIQUE 6.	RÉPARTITION DU NOMBRE D'ORGANISATIONS RÉPONDANTES SELON LE NOMBRE D'ANNÉES D'EXISTENCE EN AFFAIRES .....	23
GRAPHIQUE 7.	RÉPARTITION DU NOMBRE DE POSTES COMBLÉS/ VACANTS DANS LES ORGANISATIONS EN FONCTION DU TEMPS REQUIS À COMBLER CE POSTE .....	26
GRAPHIQUE 8.	RÉPARTITION DU NOMBRE DE POSTES COMBLÉS/ VACANTS DANS LES ORGANISATIONS EN FONCTION DES HEURES DE TRAVAIL .....	26
GRAPHIQUE 9.	RÉPARTITION DU NOMBRE DE 32 POSTES COMBLÉS/ VACANTS DANS LES ORGANISATIONS EN FONCTION DE LEUR STATUT .....	27
GRAPHIQUE 10.	RÉPARTITION DU NOMBRE DE POSTES COMBLÉS/VACANTS DANS LES ORGANISATIONS EN FONCTION DE LEUR NATURE .....	27



TABLEAU 1.	DÉLAI DE COMPLEMENT D'UN POSTE .....	25
TABLEAU 2.	RÉPARTITION DU NOMBRE DE POSTES COMBLÉS/VACANTS DANS LES ORGANISATIONS ET DU NOMBRE DE POSTES À COMBLER DANS LES DEUX PROCHAINES ANNÉES DANS LES ORGANISATIONS .....	28
TABLEAU 3.	RÉPARTITION DU NOMBRE DE POSTES À COMBLER DANS LES DEUX PROCHAINES ANNÉES DANS LES ORGANISATIONS EN FONCTION DU MOTIF POUR LEQUEL IL SERA À COMBLER .....	29
TABLEAU 4.	RÉPARTITION DU NOMBRE DE POSTES EN FONCTION DU MOTIF POUR LEQUEL LE POSTE A ÉTÉ COMBLÉ ET EN FONCTION DU MOTIF POUR LEQUEL LE POSTE SERA À COMBLER DANS LES DEUX PROCHAINES ANNÉES .....	31
TABLEAU 5.	RAISONS EXPLIQUANT LA DIFFICULTÉ À COMBLER UN POSTE .....	32
TABLEAU 6.	PRÉOCCUPATIONS DES RÉPONDANTS CONCERNANT LA GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE DANS LE MILIEU CULTUREL .....	32
TABLEAU 7.	POSTES COMBLÉS/VACANTS ET À COMBLER D'ICI LES DEUX PROCHAINES ANNÉES DANS LES ORGANISATIONS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ .....	35
TABLEAU 8.	MOTIFS POUR LESQUELS UN POSTE A ÉTÉ COMBLÉ OU SERA À COMBLER D'ICI LES DEUX PROCHAINES ANNÉES PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ .....	36
TABLEAU 9.	PRÉOCCUPATIONS QUANT À LA GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ .....	37
TABLEAU 10.	POSTES COMBLÉS/VACANTS ET À COMBLER AU COURS DES DEUX PROCHAINES ANNÉES PAR FONCTION .....	39
TABLEAU 11.	MOTIFS POUR LESQUELS UN POSTE A ÉTÉ COMBLÉ OU SERA À COMBLER (DANS LES DEUX PROCHAINES ANNÉES) .....	40
TABLEAU 12.	PRÉOCCUPATIONS QUANT À LA GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE PAR FONCTION .....	41
TABLEAU 13.	POSTES COMBLÉS/VACANTS ET À COMBLER (DANS LES DEUX PROCHAINES ANNÉES) DANS LES ORGANISATIONS PAR RÉGION .....	43
TABLEAU 14.	MOTIFS POUR LESQUELS UN POSTE A ÉTÉ COMBLÉ OU SERA À COMBLER (DANS LES DEUX PROCHAINES ANNÉES) PAR RÉGION .....	44
TABLEAU 15.	PRÉOCCUPATIONS QUANT À LA GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE PAR RÉGION .....	45
TABLEAU 16.	POSTES COMBLÉS/VACANTS ET À COMBLER (DANS LES DEUX PROCHAINES ANNÉES) DANS LES ORGANISATIONS PAR TAILLE .....	52
TABLEAU 17.	MOTIFS POUR LESQUELS UN POSTE A ÉTÉ COMBLÉ OU SERA À COMBLER (DANS LES DEUX PROCHAINES ANNÉES) PAR TAILLE .....	53
TABLEAU 18.	PRÉOCCUPATIONS QUANT À LA GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE PAR TAILLE .....	54
TABLEAU 19.	POSTES COMBLÉS/VACANTS ET À COMBLER (DANS LES DEUX PROCHAINES ANNÉES) DANS LES ORGANISATIONS PAR ANNÉE D'EXISTENCE .....	56
TABLEAU 20.	MOTIFS POUR LESQUELS UN POSTE A ÉTÉ COMBLÉ OU SERA À COMBLER (DANS LES DEUX PROCHAINES ANNÉES) PAR ANNÉE D'EXISTENCE .....	57
TABLEAU 21.	PRÉOCCUPATIONS QUANT À LA GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE PAR ANNÉE D'EXISTENCE .....	58

# CONTENU DU RAPPORT

Le rapport de cette étude est organisé de la manière suivante :

- ▶ **Section 1** : Introduction et présentation générale de l'étude ;
- ▶ **Section 2** : Informations sur le secteur ;
- ▶ **Section 3** : Résultats détaillés du sondage ;
- ▶ **Section 4** : Interprétation et conclusion ;
- ▶ **Section 5** : Annexes :
  - Taille des organisations ;
  - Nombre d'années d'existence des organisations ;
  - Questionnaire du sondage ;
  - Message d'invitation au sondage.

---

## Note au lecteur

- ▶ Le terme *postes actuels* signifie que les postes sont soit occupés (comblés) soit vacants (en processus de comblement) lors de la réalisation du sondage.
- ▶ Le terme *futurs postes* représente les postes qui sont à combler d'ici deux ans dans l'organisation.

## FAITS SAILLANTS DE L'ÉTUDE

Les résultats de cette étude découlent d'un sondage réalisé avant la pandémie.

### PARTICIPATION AU SONDAGE

- ▶ 148 organisations ont répondu au sondage;
- ▶ un peu plus de la majorité (56 %) des organisations répondantes agissent dans les arts de la scène (théâtre, danse, cirque et musique) et une grande partie (45 %) ont pour activité (ou fonction) principale la recherche/création/production (Graphique 1 et Graphique 3);
- ▶ 58 % des organisations ont leur siège social dans la région administrative de Montréal (Graphique 2);
- ▶ plusieurs des organisations répondantes sont des organisations de taille intermédiaire : 43 % des organisations répondantes ont entre 4 à 9 employés et 39 % des organisations réalisent un chiffre d'affaires de moins de 500 000 \$ (Graphique 4 et Graphique 5);
- ▶ 88 % des organisations répondantes existent depuis plus de 10 ans (Graphique 6).
- ▶ Les données recueillies ont permis l'analyse de **7 postes** :
  - directeur(trice) général(e);
  - directeur(trice) des communications;
  - directeur(trice) administratif(ve);
  - coordonnateur(trice) du développement des publics;
  - agent(e) d'artistes;
  - directeur(trice) de production;
  - directeur(trice) technique.
- ▶ Les organisations étudiées avaient au moment du sondage (fin du sondage : janvier 2020) **un total de 244 postes** (comblés/vacants) et les répondants anticipaient **190 postes à combler** dans les deux prochaines années;
- ▶ la grande majorité des postes actuels au sein des organisations sont des postes permanents (84 %) et à temps plein (61 %) (Graphique 9 et Graphique 8).

## ANALYSE DES POSTES EXISTANTS ACTUELLEMENT (COMBLÉS/VACANTS) DANS LES ORGANISATIONS

- ▶ Plus de la moitié des postes occupés à l'heure actuelle (55 %) ont pris moins de 3 mois pour être comblés (Graphique 7);
- ▶ toutefois, plus de 26 % des postes ont demandé de 3 à 6 mois et plus de 10 % des postes de 6 à 12 mois (Graphique 7);
- ▶ pour les postes de direction générale, direction administrative, communications et agent(e) d'artistes, plus de 20 % des répondants affirment avoir mis entre 3 à 6 mois pour pourvoir ces postes. Pour les postes de direction administrative et d'agent(e) d'artistes, les délais peuvent être de 6 à 12 mois (entre 10 % et 20 % des répondants) (Tableau 3);
  - > ces données pourraient indiquer une rareté de main-d'œuvre;
- ▶ les deux motifs qui justifient le processus de dotation d'un poste sont les départs liés à un besoin de progression de carrière (25 %) et l'ouverture d'un nouveau poste lié à la croissance et à la diversification des activités (24 %) (Tableau 4).

## ANTICIPATION DE POSTES À COMBLER

- ▶ Les principaux postes pour lesquels les répondants anticipaient des processus de dotation dans les prochaines années (Tableau 2) :
  - la direction générale (20 % des répondants);
  - la direction des communications (19 % des répondants);
  - la direction administrative (17 % des répondants);
  - la coordination du développement des publics (16 % des répondants).
- ▶ Les deux motifs de processus de dotation dans les prochaines années étaient l'anticipation d'un nouveau poste lié à la croissance et à la diversification des activités (29 %) et l'anticipation de départs à la retraite (24 %) (Tableau 4);
- ▶ la retraite représente un motif important dans l'anticipation des postes à combler dans les deux prochaines années en musique, pluridisciplinaire (diffuseur), muséologie et en arts du cirque (Tableau 8).
- ▶ Par sous-secteur d'activité, les postes pour lesquels les répondants anticipaient une demande plus importante dans les prochaines années (Tableau 7) :
  - en théâtre, on anticipe une augmentation des besoins en directeur(trice) général;
  - en danse, les besoins vont être au niveau des directeurs(trices) des communications et l'on anticipe une hausse de la demande en directeur(trice) technique;
  - en musique, on anticipe une hausse des besoins en directeur(trice) général, directeur(trice) administratif(ve) et coordonnateur(trice) des publics;
  - pour les organisations pluridisciplinaires, les besoins anticipés sont au niveau du poste de coordinateur(trice) du développement des publics;
  - en muséologie, il s'agit principalement de directeur(trice);
  - en arts médiatiques/arts interdisciplinaires/audiovisuels, la demande se fera au niveau des directeurs(trices) administratifs(ves).

## LES MOTIFS EXPLICATIFS DE DIFFICULTÉS DE DOTATION

- ▶ Le manque de candidats (54 %) et le manque de compétences (22 %) des personnes disponibles sont les deux motifs principaux de difficulté de dotation des postes (tableau 5).
- ▶ Des commentaires recueillis, le manque de compétence ressort également comme le motif le plus mentionné (31 %), suivi par la compétitivité salariale (28 %) et les difficultés de financement (21 %) (tableau 6).

## COMPARAISON ENTRE MONTRÉAL ET LES AUTRES RÉGIONS

- ▶ Le nombre de répondants provenant en grande partie de la région administrative de Montréal (59 %), l'établissement de comparaison est complexe et toute interprétation doit être nuancée par ce fait.
- ▶ Les données d'enquête nous démontrent une anticipation d'augmentation (forte demande) en termes de besoin de main-d'œuvre pour certaines fonctions, telles que : postes de direction administrative, coordination du développement des publics ainsi que direction de production. Le nombre de postes était particulièrement élevé dans la région de Montréal.
- ▶ Le regroupement des régions Bas-Saint-Laurent/Saguenay–Lac-Saint-Jean/Abitibi-Témiscamingue/Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine démontrait un pourcentage important (plus de 20 %) de dotation de postes de direction générale (Tableau 13).
- ▶ Le motif de dotation en personnel lié à la croissance et à la diversification des activités était évoqué dans toutes les régions du Québec.
- ▶ Le sondage ne permettait pas de déceler de différence significative entre Montréal et les autres régions du Québec en ce qui concerne le motif lié au manque de compétences.



# SECTION 1

## INTRODUCTION ET PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ÉTUDE

### 1.1 INTRODUCTION

Le secteur culturel, comme tous les secteurs d'activité économique, est touché par le vieillissement de la population active, les changements technologiques, les valeurs des nouvelles générations à l'égard du marché du travail, de même que la rareté de la main-d'œuvre.

La rareté de main-d'œuvre est un phénomène non documenté dans le secteur culturel. Elle n'affecte pas tous les emplois de la même manière. Actuellement, une des préoccupations de plusieurs acteurs de ce secteur, quant à la rareté de la main-d'œuvre, concerne les postes liés à la gestion des organisations (ex. : direction générale, direction artistique, adjoints(es) administratifs(ves), direction des communications, etc.) et certains métiers liés à la production ou à la diffusion (ex. : direction de production, responsable de la billetterie, etc.).

Dans son plan stratégique 2019-2023, Compétence Culture a identifié l'importance de documenter les métiers ou professions en situation de transformation, d'émergence ou de pénurie (orientation 5).

---

#### Note au lecteur

Cette étude a été entreprise avant la pandémie. Les résultats du sondage réalisé en décembre et janvier 2020, soit avant la pandémie, doivent donc être interprétés avec réserve.

Des ateliers de discussion réalisés en février 2021 pour quatre groupes de métiers viennent apporter un éclairage quant à la situation de certains métiers en culture, dans le contexte de la pandémie :

- ▶ directions techniques et de production;
- ▶ directions et responsables des communications;
- ▶ agents(es) de tournées, d'artistes, de diffusion;
- ▶ directions générales, administratives et postes d'adjoints(es).

Pour les résultats de ces groupes de discussion, veuillez consulter le document *Impacts de la pandémie sur certains métiers de gestion*.

## 1.2 SUJET DE L'ÉTUDE

La présente étude constitue une première de type « Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre dans le secteur culturel au Québec ». Elle vise principalement à documenter la rareté de main-d'œuvre en ce qui concerne les postes de gestion dans le secteur culturel afin de :

- ▶ déterminer les postes qui pourraient être en situation de rareté de main-d'œuvre;
- ▶ identifier les pratiques qui pourraient contribuer à l'attraction et à la rétention de la main-d'œuvre;
- ▶ permettre l'établissement de priorités d'intervention;
- ▶ planifier les actions qui pourraient être entreprises pour minimiser les impacts liés au renouvellement de la main-d'œuvre.

L'étude permettra notamment de :

- ▶ doter Compétence Culture d'un portrait des métiers en situation de rareté de main-d'œuvre;
- ▶ développer un plan d'action afin de réduire les risques associés à la rareté de main-d'œuvre;
- ▶ mieux cibler les interventions de formation pour des métiers de la gestion et développer une offre de formation encore plus pertinente;
- ▶ identifier et mieux comprendre les pratiques qui pourraient favoriser l'attraction et la rétention.

## 1.3 LA RARETÉ DE MAIN-D'ŒUVRE

### **Rareté de la main-d'œuvre**

La rareté de la main-d'œuvre peut prendre trois formes et peut être définie comme :

- ▶ le manque de personnes pour pourvoir un poste;
- ▶ le manque de compétences des personnes pour occuper un poste;
- ▶ la faible adéquation entre la formation et les besoins sur le marché du travail.



## 1.4 MÉTHODOLOGIE

Le sondage a été conçu par Actualisation IDH Inc., en collaboration avec Compétence Culture. Il a été nourri par un groupe de discussion. Les listes de métiers ont été validées auprès de membres du comité de démarrage ou de membres ayant une expertise spécifique dans un secteur d'activité. Le sondage a été validé et testé auprès de membres du comité.

Le sondage visait les personnes occupant un poste de gestion dans l'une des 14 chaînes de création :

01- Arts du cirque	08- Humour
02- Arts interdisciplinaires	09- Livre
03- Arts médiatiques	10- Métiers d'art
04- Arts visuels	11- Muséologie
05- Audiovisuel	12- Musique
06- Conte	13- Théâtre
07- Danse	14- Savoir-faire artisanaux traditionnels

À ces chaînes de création répondant à une approche disciplinaire, la catégorie *Pluridisciplinaire* a été ajoutée afin d'inclure les regroupements régionaux et les diffuseurs pluridisciplinaires qui ne peuvent entrer dans une des 14 chaînes.

Le sondage, administré par la firme Actualisation, a eu lieu entre le 14 janvier et le 28 février 2020 et a été diffusé auprès des 67 membres de Compétence Culture qui en assuraient le relai auprès de leurs membres. La période initialement prévue a été prolongée et plusieurs relances ont été effectuées.

Les résultats du sondage ont été remis au Groupe-conseil Solertia qui a procédé à une analyse quantitative des données afin de déterminer les différents axes, ainsi que les regroupements nécessaires, dans le but de conserver la confidentialité des données du point de vue des répondants.

Parmi les données obtenues, six axes sont ressortis afin de représenter les résultats des organisations répondantes. Il s'agit du secteur d'activité, de la région administrative, du nombre d'employés, du chiffre d'affaires, du nombre d'années d'existence de l'organisation ainsi que de la fonction dans laquelle elle opère.

Pour chacun de ces axes, une analyse a été faite quant aux motifs pour lesquels les postes actuels étaient comblés/vacants et les motifs pour lesquels les postes seront à combler à l'horizon des deux prochaines années, ainsi que les préoccupations des organisations par rapport aux défis de gestion de la main-d'œuvre. Une analyse comparative a également été effectuée en lien avec les axes énumérés plus haut.

Ceci est représenté à travers différents tableaux mettant en lumière les postes actuels par rapport aux postes qui pourraient être à combler dans les prochaines années. Pour le secteur d'activité, la région administrative ainsi que la fonction des organisations, une analyse plus approfondie des résultats a été effectuée afin d'appuyer la discussion et l'interprétation de ces derniers. Les résultats du chiffre d'affaires, du nombre d'employés et du nombre d'années d'existence des organisations se retrouvent en annexe.

Veillez apporter une attention particulière aux notes ci-dessous concernant la méthodologie :

- ▶ les résultats pour lesquels moins de 3 données étaient disponibles ne sont pas présentés par souci de confidentialité;
- ▶ plusieurs axes ont dû être regroupés lorsqu'il manquait d'organisations répondantes pour les axes en question. L'objectif de cette manipulation est d'avoir un nombre significatif (N) de données afin de pouvoir en tirer certaines conclusions et que celles-ci soient représentatives en vue de cette analyse;
- ▶ trois secteurs d'activité ne sont pas présentés par manque de données :
  - ▶ livre;
  - ▶ conte;
  - ▶ humour.

## 1.5 LES LIMITES DE L'ÉTUDE :

- ▶ collecte de données réalisée avant la pandémie;
- ▶ nombre de répondants peu élevé;
- ▶ étude ne visant que des métiers de gestion et ne pouvant, par conséquent, donner une vision globale de tous les métiers de la culture.

# SECTION 2

## INFORMATIONS SUR LE SECTEUR

### 2.1 PROFIL DES RÉPONDANTS – ORGANISATIONS

Compétence Culture, comité sectoriel de main-d'œuvre en culture, ainsi que ses collaborateurs (membres et regroupements) ont administré un sondage, par l'entremise de la firme Actualisation, qui a été acheminé aux différentes organisations du secteur culturel et artistique québécois.

Cette démarche a permis d'étudier au total :

- ▶ **148 organisations;**
- ▶ un total de **244 postes actuels (comblés/vacants)** dans les organisations répondantes (en date du sondage);
- ▶ un total de **190 futurs postes à combler** dans les deux prochaines années;
- ▶ **8 grands secteurs d'activité.**

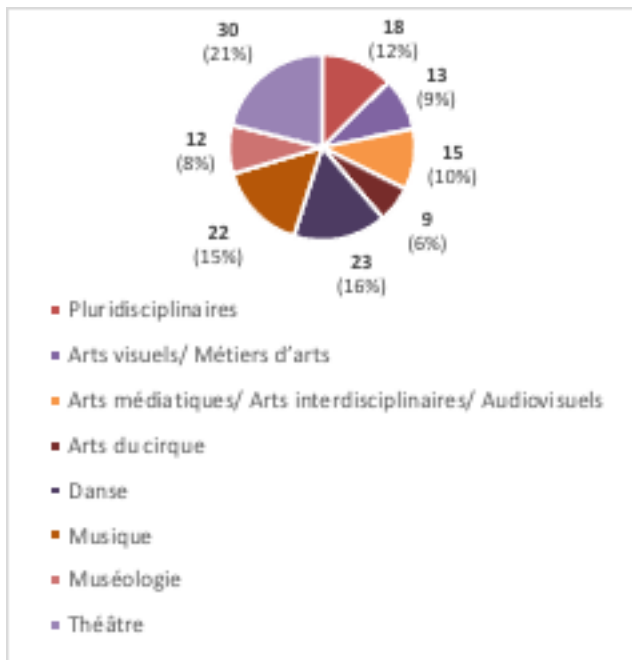
Cette section a pour objectif de présenter la distribution des répondants, et ce, sous différents angles en lien avec :

- ▶ le secteur d'activité;
- ▶ la région géographique;
- ▶ la principale fonction;
- ▶ le nombre d'employés;
- ▶ le chiffre d'affaires;
- ▶ le nombre d'années d'existence en affaires.

Les premiers graphiques (1 à 6) représentent la distribution en termes de profil des organisations répondantes. Voici le contenu que vous pourrez explorer dans les prochains graphiques :

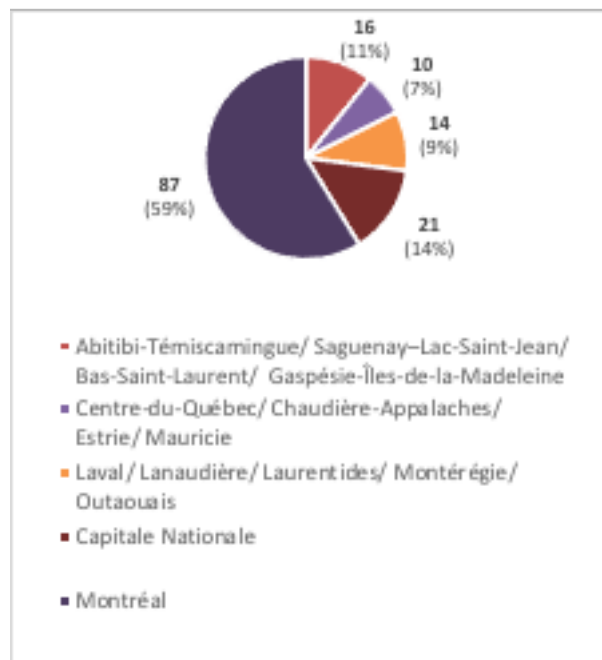
- ▶ **Graphique 1** : Répartition du nombre d'organisations répondantes par secteur d'activité
- ▶ **Graphique 2** : Répartition du nombre d'organisations répondantes par région
- ▶ **Graphique 3** : Répartition du nombre d'organisations répondantes selon sa fonction principale
- ▶ **Graphique 4** : Répartition du nombre d'organisations répondantes par nombre d'employés
- ▶ **Graphique 5** : Répartition du nombre d'organisations répondantes selon le chiffre d'affaires
- ▶ **Graphique 6** : Répartition du nombre d'organisations répondantes selon le nombre d'années d'existence en affaires

**GRAPHIQUE 1.**  
RÉPARTITION DU NOMBRE D'ORGANISATIONS RÉPONDANTES PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ<sup>1</sup>



6 organisations ont été retirées provenant des 3 secteurs non représentés, car l'échantillon était insuffisant.

**GRAPHIQUE 2.**  
RÉPARTITION DU NOMBRE D'ORGANISATIONS RÉPONDANTES PAR RÉGION<sup>2</sup>



Les graphiques ci-dessus illustrent la répartition du nombre d'organisations répondantes par secteur d'activité ainsi que par région administrative.

Les organisations répondantes ont été regroupées dans **8 grands secteurs d'activité** :

- ▶ Pluridisciplinaires;
- ▶ Arts visuels/Métiers d'arts;
- ▶ Arts médiatiques/Arts interdisciplinaires/Audiovisuel;
- ▶ Arts du cirque;
- ▶ Danse;
- ▶ Musique;
- ▶ Muséologie;
- ▶ Théâtre.

Or, nous pouvons remarquer dans le premier graphique présenté ci-dessus (graphique 1) que certains secteurs sont représentés par un plus grand nombre de répondants, tels que : Arts visuels/Métiers d'arts, Danse ainsi que Musique.

1. Graphique 1 : Quel est le principal secteur d'activité de votre organisation? (Question sondage)  
2. Graphique 2 : Dans quelle région administrative du Québec se situe votre établissement? (Question sondage)

Les organisations répondantes ont été regroupées en **5 grands secteurs géographiques** :

- ▶ Abitibi-Témiscamingue/Saguenay-Lac/Saint-Jean/Bas-Saint-Laurent/Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine;
- ▶ Centre-du-Québec/Chaudière-Appalaches/Estrie/Mauricie;
- ▶ Laval/Lanaudière/Laurentides/Montérégie/Outaouais;
- ▶ Capitale-Nationale;
- ▶ Montréal.

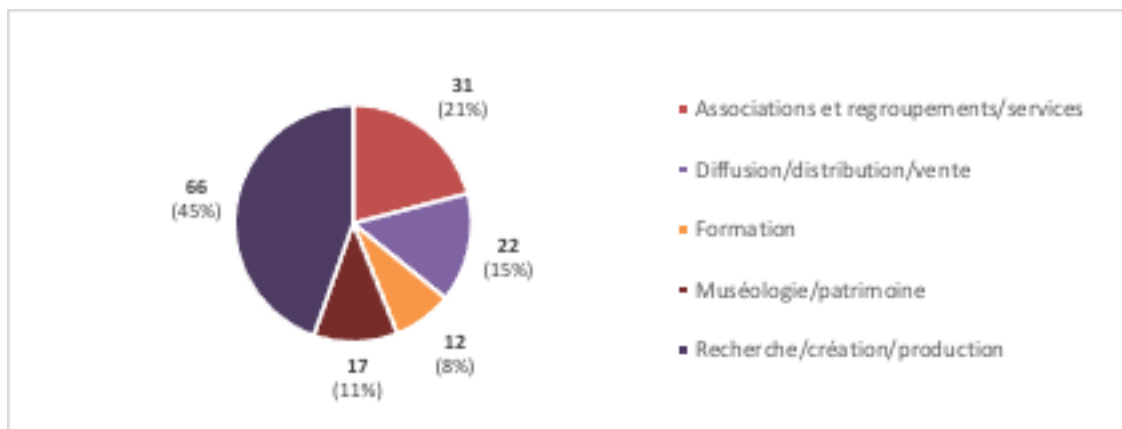
Nous pouvons également observer, grâce au second graphique ci-dessus (graphique 2), que Montréal est représenté par un plus grand nombre de répondants (59 %).

Le graphique ci-dessous (graphique 3) classe les organisations répondantes selon leur principale fonction, c'est-à-dire la raison d'être de l'organisation (ex. : formation, muséologie, etc.).

Les fonctions principales des organisations répondantes ont été catégorisées selon **5 grands regroupements** :

- ▶ Associations et regroupements/services;
- ▶ Diffusion/distribution/vente;
- ▶ Formation;
- ▶ Muséologie/patrimoine;
- ▶ Recherche/création/production.

**GRAPHIQUE 3.**  
RÉPARTITION DU NOMBRE D'ORGANISATIONS RÉPONDANTES SELON SA FONCTION PRINCIPALE<sup>2</sup>



Tout d'abord, nous remarquons que le volet de la Recherche/création/production se trouve prépondérant puisqu'il représente 45 % des organisations répondantes.

Les organisations répondantes sont réparties à travers les autres fonctions principales :

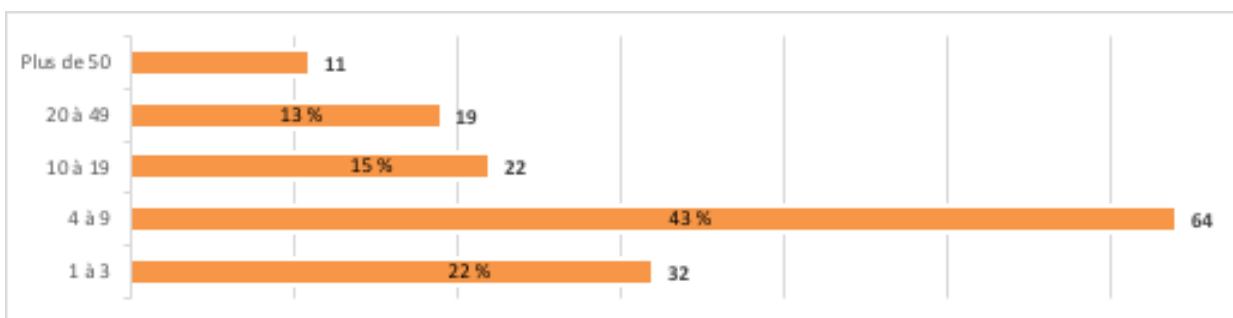
- ▶ 21 % pour Associations et regroupements/services;
- ▶ 15 % pour Diffusion/distribution/vente;
- ▶ 11 % pour Muséologie/patrimoine;
- ▶ 8 % pour Formation.

3. Graphique 3 : Quelle est votre fonction principale? (Question sondage)

Le prochain graphique (graphique 4) présente les organisations répondantes selon leur nombre d'employés. Les organisations ont été réparties en **5 grandes catégories d'organisation** :

- ▶ 1 à 3 employés;
- ▶ 4 à 9 employés;
- ▶ 10 à 19 employés;
- ▶ 20 à 49 employés;
- ▶ plus de 50 employés.

**GRAPHIQUE 4.**  
RÉPARTITION DU NOMBRE D'ORGANISATIONS RÉPONDANTES PAR NOMBRE D'EMPLOYÉS<sup>4</sup>



Nous constatons que les organisations répondantes sont, pour la plupart, de très petites entreprises comptant moins de 10 employés :

- ▶ seulement 7 % des organisations répondantes ont plus de 50 employés ;
- ▶ 35 % des organisations répondantes ont plus de 10 employés ;
- ▶ 65 % des organisations répondantes ont moins de 10 employés.

D'autre part, entre la répartition du nombre d'employés et l'échantillon de cette étude, nous pouvons remarquer qu'il n'y a pas de différence significative :

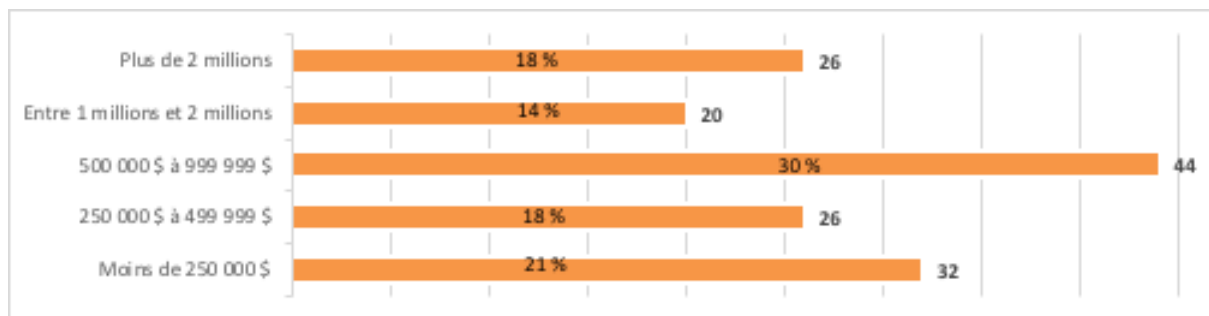
- ▶ 65 % des organisations répondantes ont moins de 10 employés et représentent environ 63 % de l'échantillon des employés ;
- ▶ 35 % des organisations répondantes ont plus de 10 employés et représentent environ 34 % de l'échantillon des employés ;
- ▶ seulement 7 % des organisations répondantes ont plus de 50 employés et représentent environ 9 % de l'échantillon des employés.

4. Graphique 4 : Veuillez catégoriser la taille de votre établissement selon le nombre d'employés. (Question sondage)

Le graphique ci-dessous (graphique 5) présente la répartition du nombre d'organisations répondantes en fonction de leur chiffre d'affaires. Plus précisément, les organisations répondantes ont été regroupées en **5 catégories selon leur chiffre d'affaires** :

- ▶ plus de 2 000 000 \$ ;
- ▶ entre 1 000 000 \$ et 2 000 000 \$ ;
- ▶ entre 500 000 \$ et 999 999 \$ ;
- ▶ entre 250 000 \$ et 499 999 \$ ;

**GRAPHIQUE 5.**  
RÉPARTITION DU NOMBRE D'ORGANISATIONS RÉPONDANTES SELON LE CHIFFRE D'AFFAIRES<sup>5</sup>



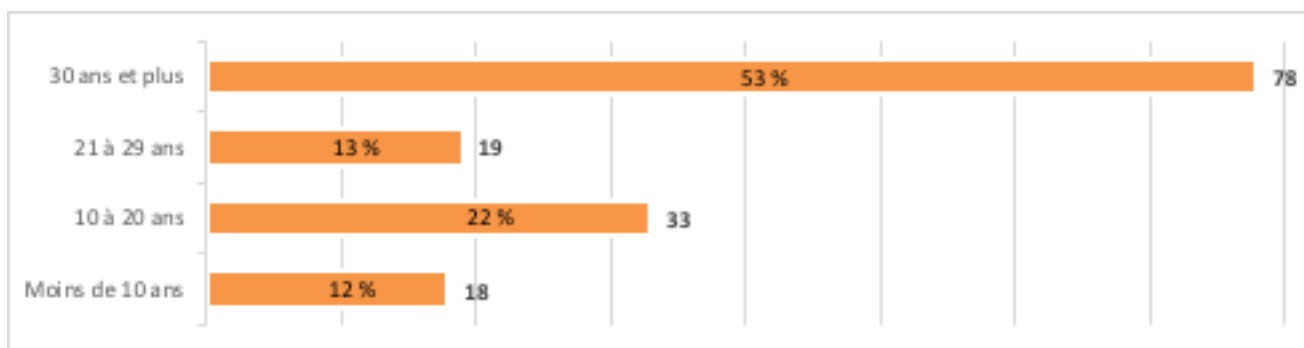
Nous constatons les éléments suivants en lien avec le chiffre d'affaires :

- ▶ 18 % d'entre elles ont un chiffre d'affaires de plus de deux millions ;
- ▶ plus de 44 % des organisations répondantes ont un chiffre d'affaires entre 500 000 \$ et deux millions \$ ;
- ▶ 39 % des organisations répondantes ont un chiffre d'affaires de moins de 500 000 \$.

Le dernier graphique de la présente section (graphique 6) classe les organisations répondantes selon le nombre d'années d'existence en affaires, et ce, selon **4 grandes catégories d'organisations** :

- ▶ plus de 30 ans d'existence ;
- ▶ de 21 ans à 29 ans d'existence ;
- ▶ de 10 ans à 20 ans d'existence ;
- ▶ moins de 10 ans d'existence.

**GRAPHIQUE 6.**  
RÉPARTITION DU NOMBRE D'ORGANISATIONS RÉPONDANTES SELON LE NOMBRE D'ANNÉES D'EXISTENCE EN AFFAIRES<sup>6</sup>



5. Graphique 5 : Dans quelle fourchette se trouve le chiffre d'affaires de votre établissement? (Question sondage)

6. Graphique 5 : Quel est le nombre d'années en affaires de votre organisation (depuis sa date de fondation)? (Question sondage)

Quant au nombre d'années d'existence en affaires, nous remarquons les éléments suivants :

- ▶ plus de 88 % des organisations répondantes ont plus de 10 ans d'existence, ce qui démontre une maturité pour la grande majorité;
- ▶ 53 % d'entre elles ont plus de 30 ans d'existence en affaires;
- ▶ approximativement, 12 % des organisations répondantes sont des joueurs plus récents dans cette industrie – soit moins de 10 ans.

## 2.2 PROFIL DES RÉPONDANTS – POSTES ACTUELS (COMBLÉS/VACANTS) DANS LES ORGANISATIONS

Cette sous-section a comme objectif de présenter la distribution des répondants en fonction des postes comblés. Les graphiques (7 à 10) présentent le profil des postes actuellement comblés/vacants ainsi que ceux qui seront à combler dans les deux prochaines années au sein des organisations répondantes.

À cet effet, il est essentiel de garder en tête les éléments suivants pour la suite :

- ▶ **148 organisations** ont répondu au sondage;
- ▶ les organisations répondantes comptent un total de **244 postes actuels (comblés/vacants)** en date du sondage;
- ▶ ainsi qu'un total de **190 futurs postes à combler** dans les deux prochaines années.

L'analyse portera également sur **7 postes**, étant donné qu'il s'agit des postes les plus présents au sein des organisations (et pour lesquels nous avons obtenu un nombre suffisant de répondants) :

- ▶ directeur(trice) général(e);
- ▶ directeur(trice) des communications;
- ▶ directeur(trice) administratif(ve);
- ▶ coordonnateur(trice) du développement des publics;
- ▶ agent(e) d'artistes;
- ▶ directeur(trice) de production;
- ▶ directeur(trice) technique.

Les données sont présentées sous différents angles, et ce, en lien avec :

- ▶ le temps de comblement d'un poste;
- ▶ le nombre de postes selon le temps requis afin de pourvoir un poste;
- ▶ le nombre de postes selon le nombre d'heures travaillées;
- ▶ le nombre de postes selon leur fonction;
- ▶ le nombre de postes selon leur nature.

Cette sous-section contient les graphiques 7 à 10 ainsi que les tableaux 1 à 6. Ceux-ci présentent les organisations répondantes en termes de postes comblés, des statuts d'emplois et de la nature des emplois.



Plus précisément, voici le contenu qui sera présenté dans les prochains graphiques :

- ▶ **Graphique 7** : Répartition du nombre de postes existants actuellement (comblés/vacances) dans les organisations en fonction du temps requis pour pourvoir ce poste;
- ▶ **Graphique 8** : Répartition du nombre de postes existants actuellement (comblés/vacances) dans les organisations en fonction des heures de travail;
- ▶ **Graphique 9** : Répartition du nombre de postes existants actuellement (comblés/vacances) dans les organisations en fonction de leur statut;
- ▶ **Graphique 10** : Répartition du nombre de postes existants actuellement (comblés/vacances) dans les organisations en fonction de leur nature.

### Délai de comblement d'un poste

Le tableau ci-dessous (tableau 1) présente le temps nécessaire afin de pourvoir un poste. Les organisations répondantes devaient répondre à deux questions : le délai nécessaire pour le comblement d'un poste (passé) et s'ils avaient des processus de dotation en cours (en date du sondage). Les réponses ont été réparties selon trois paliers de temps, plus précisément :

- ▶ d'une période de 6 mois à 12 mois;
- ▶ d'une période de 3 mois à 6 mois;
- ▶ d'une période de moins de 3 mois;
- ▶ processus en cours de comblement.\*

TABLEAU 1. DÉLAI DE COMPLEMENT D'UN POSTE<sup>7</sup>

TEMPS DE COMPLEMENT	PROCESSUS COMPLÉTÉ (MOINS DE 3 MOIS)	PROCESSUS COMPLÉTÉ (DE 3 À 6 MOIS)	PROCESSUS COMPLÉTÉ (DE 6 À 12 MOIS)	PROCESSUS EN COURS
Directeur(trice) général(e)	+++	+++	+	
Directeur(trice) des communications	+++	+++		++
Directeur(trice) administratif (ve)	+++	+++	++	++
Coordonnateur(trice) du développement des publics	+++			++
Agent(e) d'artistes	++	+++	++	+
Directeur(trice) de production	+++		+	
Directeur(trice) technique	+++	+		

Les cases en gris avaient moins de 3 réponses, donc les résultats ont été exclus par souci de confidentialité.

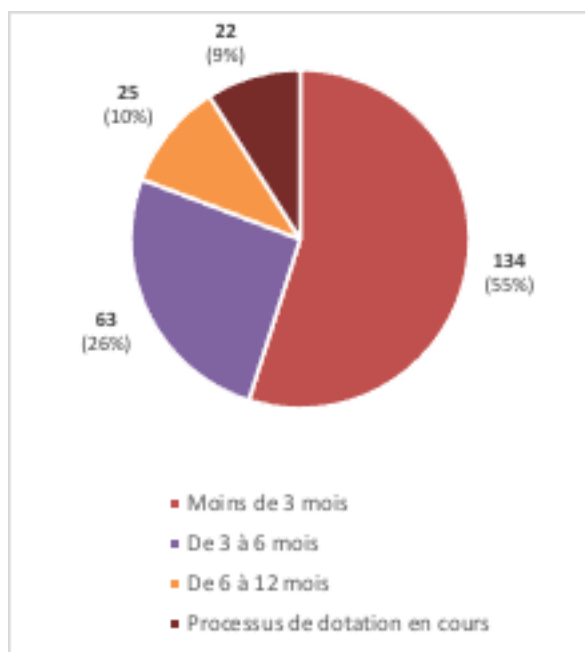
PROPORTION DU NOMBRE TOTAL POUR CHAQUE POSTE	
+	MOINS DE 10 %
++	ENTRE 10 % ET 20 %
+++	PLUS DE 20 %

Nous constatons que la plupart des processus de comblement de postes prennent en moyenne moins de 6 mois. Toutefois, 4 catégories de postes sur 7 peuvent nécessiter plus de 3 mois afin de pourvoir le poste. Ceci peut être dû à plusieurs facteurs directs et indirects qui seront présentés plus loin dans le rapport (tableau 4, page 31).

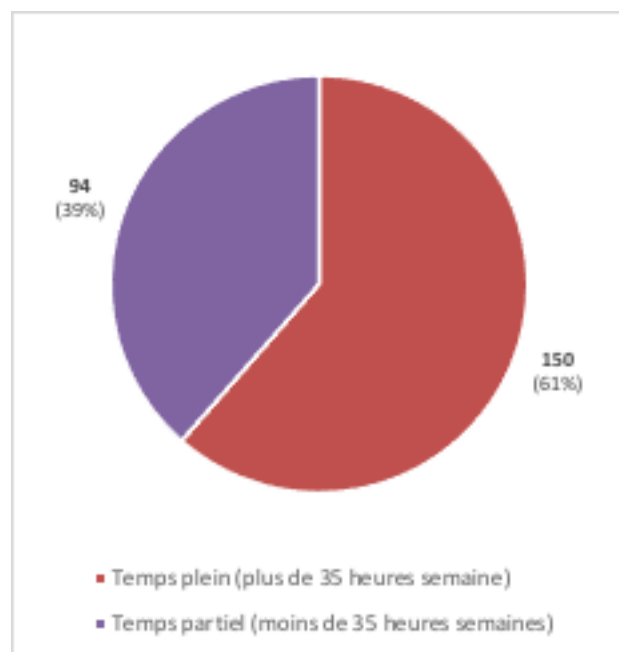
\*Note : 23 des 244 postes actuellement présents au sein des organisations étaient en processus de dotation en date du sondage.

7. Tableau 1 : Quelle est la durée afin de pourvoir un poste dans votre organisation? (Question sondage)

**GRAPHIQUE 7.**  
RÉPARTITION DU NOMBRE DE POSTES COMBLÉS/  
VACANTS DANS LES ORGANISATIONS EN FONCTION  
DU TEMPS REQUIS À COMBLER CE POSTE



**GRAPHIQUE 8.**  
RÉPARTITION DU NOMBRE DE POSTES COMBLÉS/  
VACANTS DANS LES ORGANISATIONS EN FONCTION  
DU STATUT HORAIRE (TEMPS PLEIN/PARTIEL)<sup>8</sup>



Les graphiques 7 et 8 (ci-dessus) présentent la répartition du nombre de postes présentement comblés et/ou vacants dans les organisations répondantes selon le temps requis afin de pourvoir les postes, ainsi qu'en fonction des heures de travail par semaine.

Voici un aperçu de la répartition en termes de temps requis pour pourvoir un poste (graphique 7) :

- ▶ 55 % des postes prennent moins de 3 mois pour être comblés ;
- ▶ 26 % des postes prennent environ de 3 à 6 mois ;
- ▶ 10 % des postes prennent environ de 6 mois à 12 mois ;
- ▶ finalement, 9 % des postes étaient en processus de comblement lors du sondage.

Dans le graphique ci-dessus (graphique 8), nous constatons que le nombre de postes présentement comblés au sein des organisations participantes est représenté par plus de 61 % de postes à temps plein (pour une semaine de 35 heures et plus).

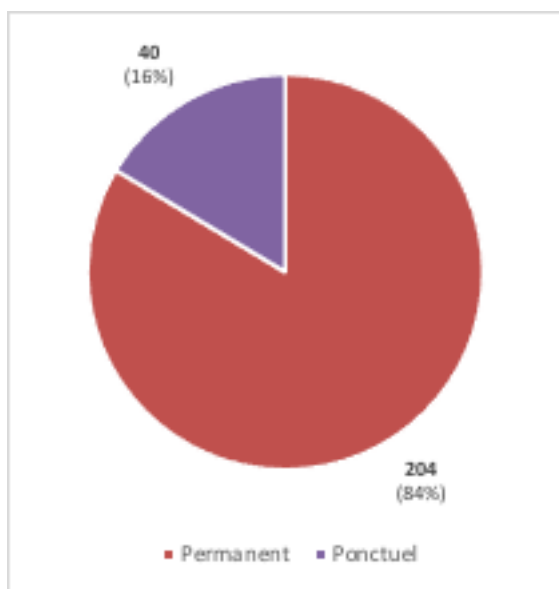
8. Graphique 8 : S'agit-il d'un poste à temps plein ou à temps partiel? (Question sondage)

## Note au lecteur

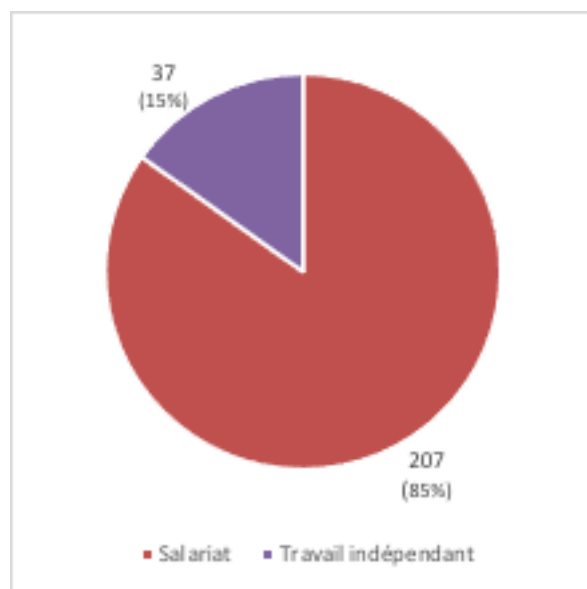
Afin de s'assurer d'une bonne compréhension ainsi que d'une bonne lecture des tableaux suivants, voici quelques définitions des termes utilisés :

- ▶ le terme *nature* fait référence au statut du poste dans l'organisation : permanent ou ponctuel;
- ▶ le terme *ponctuel* fait référence à un poste de type temporaire ou contractuel – qui n'est pas permanent dans l'organisation;
- ▶ le terme *salariat* fait référence à la nature d'un emploi. Une relation *salarié-employeur* est régie par un contrat d'emploi;
- ▶ le terme *travail indépendant* fait référence à un travailleur indépendant ou un travailleur autonome régi par un contrat de services avec l'organisation. Le travailleur indépendant émet des factures et ne se retrouve pas sur les registres de paie réguliers de l'organisation.

**GRAPHIQUE 9.**  
RÉPARTITION DU NOMBRE DE POSTES COMBLÉS/  
VACANTS DANS LES ORGANISATIONS EN FONCTION  
DE LEUR STATUT <sup>9</sup>



**GRAPHIQUE 10.**  
RÉPARTITION DU NOMBRE DE POSTES  
COMBLÉS/VACANTS DANS LES ORGANISATIONS  
EN FONCTION DE LEUR NATURE



Les graphiques 9 et 10 (ci-dessus) présentent la répartition du nombre de postes présentement comblés dans les organisations répondantes selon leur statut ainsi que leur nature.

Dans le graphique 9, nous pouvons remarquer que la grande majorité des emplois sont permanents, et ce, à 84 %.

D'autre part, dans le graphique 10, nous remarquons que la grande majorité des employés sont des salariés, et ce, à 85 %.

9. Graphique 9 : S'agit-il d'un poste permanent ou ponctuel? (Question sondage)

## Répartition du nombre de postes actuels (comblés/vacants) et futurs postes (à combler) dans les deux prochaines années

Le tableau ci-dessous (tableau 2) présente les postes qui sont actuellement actifs dans les organisations répondantes et les postes qui seront à combler d'ici les deux prochaines années.

**TABEAU 2.**  
RÉPARTITION DU NOMBRE DE POSTES ACTUELS (COMBLÉS/VACANTS) ET DU NOMBRE DE FUTURS POSTES (À COMBLER) DANS  
LES DEUX PROCHAINES ANNÉES DANS LES ORGANISATIONS<sup>10</sup>

TITRE DU POSTE	POSTES ACTUELS (COMBLÉS/VACANTS)		FUTURS POSTES D'ICI 2 ANS (À COMBLER)	
	NOMBRE DE POSTES	POURCENTAGE	NOMBRE DE POSTES	POURCENTAGE
Directeur(trice) des communications	39	19 %	28	19 %
Directeur(trice) général(e)/directeur(trice) - Codirection	39	19 %	30	20 %
Directeur(trice) administratif (ve)	35	17 %	25	17 %
Coordonnateur(trice) du développement des publics	29	14 %	24	16 %
Agent(e) d'artistes	16	8 %	10	7 %
Directeur(trice) de production	16	8 %	12	8 %
Directeur(trice) technique	15	7 %	13	9 %
Directeur(trice) du développement professionnel et de la formation - Incluant coordination	9	4 %	--	--
Directeur(trice) artistique	8	4 %	6	4 %
Comptable de production				
Bibliothécaire				
Directeur(trice) de boutique				
Directeur(trice) de l'action éducative ou des programmes éducatifs				
Directeur(trice) du développement				
Directeur(trice) de la conservation				
Directeur(trice) de tournées				
Directeur(trice) des collections				
Directeur(trice) des ressources humaines				
Directeur(trice) des ventes/du service à la clientèle				

Les postes présentés avec des tirets ou en gris avaient 3 réponses ou moins, c'est pourquoi les résultats ont été exclus par souci de confidentialité, le total n'étant pas de 244 (présent) ou de 190 (à combler). Ainsi, le pourcentage a été pondéré.

10. Tableau 2 : Veuillez cocher les postes qui sont présents dans votre organisation. Dans les deux prochaines années, quels seront les postes à pourvoir? (Question sondage)

Nous constatons que les postes qui seront à combler dans les deux prochaines années se retrouvent principalement au niveau de :

- ▲ la direction des communications (19 %);
- ▲ la direction générale (20 %);
- ▲ la direction administrative (17 %);
- ▲ la coordination du développement des publics (16 %).

La tension se situe principalement dans ces postes. Par conséquent, les postes les plus communs actuellement au sein des entreprises sont également ceux qui seront les plus en demande dans les deux prochaines années.

### Répartition du nombre de postes à combler dans les deux prochaines années en fonction du motif

Le tableau ci-dessous (tableau 3) présente les postes qui seront à combler dans les deux prochaines années au sein des organisations répondantes en lien avec les motifs pour lesquels ils sont à combler. On y présente la proportion du nombre total de chacun des postes en lien avec ces motifs.

**TABLEAU 3.**  
RÉPARTITION DU NOMBRE DE POSTES À COMBLER DANS LES DEUX PROCHAINES ANNÉES DANS LES ORGANISATIONS EN  
FONCTION DU MOTIF POUR LEQUEL ILS SERONT À COMBLER<sup>11</sup>

POSTES À COMBLER D'ICI LES DEUX PROCHAINES ANNÉES		NOUVEAU POSTE CROISSANCE DIVERSIFICATION	DIFFICULTÉ DE RÉTENTION	DÉPART VOLONTAIRE LIÉ AUX CONDITIONS D'EMPLOI	DÉPART VOLONTAIRE LIÉ À UN BESOIN DE PROGRESSION DE CARRIÈRE	DÉPART À LA RETRAITE
Directeur(trice) des communications		++	+	++	+++	
Directeur(trice) général(e)/directeur(trice) - Codirection		++		++	++	+++
Directeur(trice) administratif(ve)		+++			+++	++
Coordonnateur(trice) du développement des publics		+++	++	+	+++	++
Agent(e) d'artistes		+++	+++			
Directeur(trice) de production		++		+	+++	++
Directeur(trice) technique		+++	+++		+++	
Directeur(trice) du développement professionnel et de la formation - incluant coordination						
Directeur(trice) artistique						
Comptable de production						
Bibliothécaire						
Directeur(trice) de boutique						
Directeur(trice) de l'action éducative ou des programmes éducatifs						
Directeur(trice) du développement						
Directeur(trice) de la conservation						
Directeur(trice) de tournées						
Directeur(trice) des collections						
Directeur(trice) des communications						

Les cases en gris avaient moins de 3 réponses, donc les résultats ont été exclus par souci de confidentialité.

11. Tableau 3 : Veuillez cocher les postes qui sont présents dans votre organisation. Dans les deux prochaines années, quels seront les postes à pourvoir? (Question sondage)

LEGENDE DE VOLUME DES POSTES	
+	MOINS DE 10 %
++	ENTRE 10 % ET 20 %
+++	PLUS DE 20 %

Nous constatons que certains motifs ont un impact plus important que d'autres sur la planification de la gestion de la main-d'œuvre, tels que :

- ▶ nouveau poste/croissance/diversification;
- ▶ départ volontaire lié à un besoin de progression de carrière.

Voici la liste des postes qui seront touchés par au moins deux de ces motifs :

- ▶ Directeur(trice) des communications;
- ▶ Directeur(trice) général(e)/directeur(trice) – Codirection;
- ▶ Directeur(trice) administratif(ve);
- ▶ Coordonnateur(trice) du développement des publics;
- ▶ Agent(e) d'artistes;
- ▶ Directeur(trice) de production;
- ▶ Directeur(trice) technique.

Ces éléments d'information viennent confirmer l'importance à accorder aux quatre postes ciblés dans le tableau précédent.

Motifs pour lesquels des postes ont été pourvus et seront à combler au cours des deux prochaines années

Dans le tableau ci-contre (tableau 4), les questions suivantes ont été juxtaposées : « Selon vous, quels sont les motifs pour lesquels ce poste est ou a été à combler ? » et « Selon vous, quels sont les motifs pour lesquels ce poste sera à combler ? ». Les résultats permettent de constater ce qui a déjà été vécu et ce qui est à prévoir d'ici deux ans. Dans le tableau, il est à noter que les départs volontaires liés à un besoin de progression de carrière et à la création de nouveaux postes sont les deux raisons principales pour lesquelles des postes ont été pourvus ou seront à combler d'ici deux ans. Cette analyse permet également de relever le fait que des départs à la retraite sont imminents et qu'une planification de ces départs sera essentielle.

**TABEAU 4. RÉPARTITION DU NOMBRE DE POSTES EN FONCTION DU MOTIF POUR LEQUEL LE POSTE A ÉTÉ COMBLÉ ET POUR LEQUEL LE POSTE SERA À COMBLER DANS LES DEUX PROCHAINES ANNÉES<sup>12</sup>**

MOTIFS	POSTES ACTUELS (COMBLÉS/VACANTS)	POURCENTAGE	FUTURS POSTES D'ICI 2 ANS (À COMBLER)	POURCENTAGE
Départ volontaire lié à un besoin de progression de carrière	60	25 %	25	14 %
Nouveau poste, croissance et diversification	59	24 %	53	29 %
Difficulté de rétention	27	11 %	15	8 %
Départ volontaire lié aux conditions d'emploi (salaires, avantages sociaux)	21	9 %	13	7 %
Départ à la retraite	21	9 %	44	24 %
Autres	13	5 %	7	4 %
Congédiement lié à la capacité d'assumer le poste (compétences)	13	5 %	6	3 %
Congé de maternité/paternité	11	5 %	11	6 %
Nouveau poste restructuration	9	4 %	7	4 %
Poste vacant en raison d'une progression interne ou de l'affectation à un autre poste	7	3 %		
Congé de maladie				

Les cases en gris avaient moins de 3 réponses, donc les résultats ont été exclus par souci de confidentialité.

Quelques motifs à caractère plutôt négatif semblent être sous-estimés. En effet, les organisations prévoient devoir pourvoir des postes en raison de ces motifs moins fréquemment que ce qui a été observé actuellement dans les postes au sein de ces organisations.

Ces motifs sont les suivants :

- ▶ départ volontaire lié à un besoin de progression de carrière ;
- ▶ difficulté de rétention ;
- ▶ départ volontaire lié aux conditions d'emploi (salaires, avantages sociaux).

12. Tableau 4 : Selon vous, quels sont les motifs pour lesquels ce poste est ou a été à pourvoir? Selon vous, quels sont les motifs pour lesquels ce poste sera à pourvoir? (Question sondage)

## Raisons de la difficulté à recruter et préoccupations concernant la gestion de la main-d'œuvre

Les éléments du tableau ci-dessous (tableau 5) sont en réponse à la question : « Selon vous, quelles sont les raisons qui expliquent la difficulté à pourvoir ce poste ? ». Dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, le bassin de candidats(es) disponibles est limité et la qualité des candidatures peut différer des exigences du poste.

Ces deux raisons prépondérantes peuvent, en partie, expliquer le fait que le délai de comblement de plusieurs postes excède 3 mois.

**TABLEAU 5. RAISONS EXPLIQUANT LA DIFFICULTÉ À COMBLER UN POSTE<sup>13</sup>**

RAISON DE LA DIFFICULTÉ À COMBLER UN POSTE	NOMBRE DE POSTES	POURCENTAGE
Manque de candidats(es)	94	54 %
Manque de compétences des candidats(es)	38	22 %
Conditions d'emploi peu attractives (trop longues heures de travail)	15	9 %
Manque de polyvalence des candidats(es)	10	6 %
Manque de stabilité (travail saisonnier, travail à la pigne, temps partiel)	9	5 %
Concurrence et attractivité d'autres secteurs (culturels ou non culturels)	7	4 %

## Préoccupations des répondants concernant la gestion de la main-d'œuvre

Les éléments du tableau ci-dessous (tableau 6) sont en réponse à la question ouverte : « Quelles sont vos préoccupations en ce qui concerne la main-d'œuvre dans le secteur culturel ? ». Nous constatons que près du tiers des répondants (31 %) sont préoccupés par le manque de main-d'œuvre compétente ainsi que par la compétitivité salariale (28 %).

**TABLEAU 6. PRÉOCCUPATIONS DES RÉPONDANTS CONCERNANT LA GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE DANS LE MILIEU CULTUREL<sup>14</sup>**

PRÉOCCUPATION	TOTAL	POURCENTAGE
Manque de candidats(es)	94	54 %
Manque de main-d'œuvre compétente	64	31 %
Compétitivité salariale	56	28 %
Difficulté de financement	43	21 %
Manque de formation adéquate	30	15 %
Difficulté de rétention	10	5 %

Afin de compléter les données quantitatives ci-dessus, plusieurs commentaires qualitatifs sont ressortis concernant les préoccupations – en voici quelques-uns :

- ▶ « La capacité à payer des salaires concurrentiels (vs d'autres domaines d'emploi). »
- ▶ « Trouver des gens compétents, expérimentés et passionnés de culture. »
- ▶ « Attentes très élevées en matière de compétences, de polyvalence et de disponibilités, mais aussi conditions de travail mal adaptées aux profils recherchés. »
- ▶ « Nécessité de créer des approches et structures innovantes pour retenir et développer une main-d'œuvre qualifiée en région. »
- ▶ « Manque de formation et de reconnaissance des travailleurs culturels. Conditions de travail peu concurrentielles et grande polyvalence exigée. »

13. Tableau 5 : Selon vous, quelles sont les raisons qui expliquent la difficulté à pourvoir ce poste? (Question sondage)

14. Tableau 6 : Quelles sont vos préoccupations en ce qui concerne la main-d'œuvre dans le secteur culturel? (Question sondage)



# SECTION 3

## RÉSULTATS DÉTAILLÉS PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ, PAR FONCTIONS AINSI QUE PAR RÉGIONS

Dans cette section, des croisements ont été faits entre les différentes questions du sondage. Les premiers champs spécifiques présentés sont ceux par secteurs d'activité (3,1), suivis des fonctions ou activités principales de l'organisation (3,2) et, enfin, des régions (3,3). Les champs spécifiques à la taille de l'organisation ainsi qu'aux années d'existence sont présentés en annexe. Chacun des champs spécifiques est croisé avec les postes qui ont été pourvus, ceux qui seront à combler, les motifs associés, ainsi que les préoccupations liées à la gestion de la main-d'œuvre.

Pour l'ensemble des tableaux, voici les préoccupations qui ont été soulevées dans le sondage :

- ▶ difficulté de rétention;
- ▶ départ volontaire lié aux conditions d'emploi;
- ▶ départ volontaire lié à un besoin de progression de carrière;
- ▶ départ à la retraite.

### 3.1 RÉSULTATS PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ

La première sous-section a pour objectif de vous présenter les données liées au nombre de postes comblés et à combler, aux motifs de comblement de postes ainsi qu'aux préoccupations en lien avec la gestion de la main-d'œuvre, sous l'angle d'analyse des secteurs d'activité.

À cet effet, les données ont été regroupées, par manque de répondants, sous **8 grands secteurs d'activité** :

- ▶ Arts médiatiques/Arts interdisciplinaires/Audiovisuels;
- ▶ Théâtre;
- ▶ Arts visuels/Métiers d'arts;
- ▶ Pluridisciplinaire (diffuseur);
- ▶ Arts du cirque;
- ▶ Danse;
- ▶ Musique;
- ▶ Muséologie.

Vous trouverez ci-dessous les tableaux suivants :

- ▶ **Tableau 7** : Postes actuels (comblés/vacants) et futurs postes (à combler) dans les deux prochaines années
- ▶ **Tableau 8** : Motifs des postes comblés et des postes à combler dans les deux prochaines années
- ▶ **Tableau 9** : Préoccupations en lien avec la gestion de la main-d'œuvre

### **Représentation des postes actuels (comblés/vacants) et futurs postes (à combler) au cours des deux prochaines années par secteur d'activité**

Le tableau ci-contre (tableau 7) indique le nombre de postes (N) qui ont été à combler et les postes qui seront à combler pour chacune des fonctions retenues pour fin d'analyse. Ensuite, le tableau présente la proportion du nombre total pour chaque poste.

**TABEAU 7. POSTES ACTUELS (COMBLÉS/VACANTS) ET FUTURS POSTES (À COMBLER) AU COURS DES DEUX PROCHAINES ANNÉES DANS LES ORGANISATIONS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ<sup>15</sup>**

SECTEUR D'ACTIVITÉ	NOMBRE DE POSTES (N)		DIRECTEUR (TRICE) GÉNÉRAL(E)		DIRECTEUR (TRICE) DES COMMUNICATIONS		DIRECTEUR (TRICE) ADMINISTRATIF (VE)		COORDONNATEUR (TRICE) DU DÉVELOPPEMENT DES PUBLICS		AGENT(È) D'ARTISTES		DIRECTEUR (TRICE) DE PRODUCTION		DIRECTEUR (TRICE) TECHNIQUE	
	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER
Théâtre	50	33	++	+++	++	++	++	++	+++	++	+	+	+	+	+	+
Danse	43	29	++	+	+++	+++	++	++		++	+	+	++	++	+	++
Musique	34	30	++	+++	+++	+	++	++		++	++	++	+			
Pluridisciplinaire (diffuseur)	31	20	++	++	++	++	++	++	+++	+++						
Arts visuels/Métiers d'arts	19	18	++		++		++	++	++	+						
Arts médiatiques/Arts interdisciplinaires/Audiovisuels	18	17				++		+++								
Muséologie	16	14	++	+++												
Arts du cirque	13	11	++													

Les cases en gris avaient moins de 3 réponses, donc les résultats ont été exclus par souci de confidentialité. Les secteurs d'activités : livre, conte et humour ont été exclus par manque de résultats ainsi que les postes ayant obtenu un nombre minimal de réponses

**LEGENDE DE VOLUME DES POSTES**  
+ MOINS DE 10 %  
++ ENTRE 10 % ET 20 %  
+++ PLUS DE 20 %

Nous pouvons constater que le poste de direction générale demeure celui ayant la demande la plus forte pour la majorité des secteurs. Voici les postes par secteur qui auront une demande plus importante ou significative dans les deux prochaines années :

- ▲ dans le secteur du théâtre, le poste de directeur(trice) général(e) sera en forte demande;
- ▲ dans le secteur de la danse, le poste de directeur(trice) des communications, qui est actuellement le plus présent dans les organisations, sera également celui qui devra être à combler en plus grand nombre;
- ▲ en musique, le poste de directeur(trice) général(e) sera également en plus forte demande dans les années à venir;
- ▲ coordonnateur(trice) du développement des publics en pluridisciplinaire;
- ▲ en muséologie, c'est le poste de directeur(trice) général(e) qui sera à combler de façon plus importante;
- ▲ directeur(trice) technique pour les organisations résonnantes en danse.

15. Tableau 4 : Selon vous, quels sont les motifs pour lesquels ce poste est ou a été à pourvoir? Selon vous, quels sont les motifs pour lesquels ce poste sera à pourvoir? (Question sondage)

### Motifs des postes comblés et des postes à combler dans les deux prochaines années par secteurs d'activité

Dans le tableau ci-dessous (tableau 8), le nombre de postes (N) pour chaque secteur se trouve dans les deux premières colonnes. Ensuite, chacune des réponses est distribuée par motif en fonction du nombre de réponses obtenues.

**TABLERAU 8.**  
**MOTIFS POUR LESQUELS UN POSTE A ÉTÉ COMBLÉ OU SERA À COMBLER AU COURS DES DEUX PROCHAINES ANNÉES PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ<sup>16</sup>**

SECTEUR D'ACTIVITÉ	NOMBRE DE POSTES (N)		NOUVEAU POSTE CROISSANCE DIVERSIFICATION		DIFFICULTÉ DE RÉTENTION		DÉPART VOLONTAIRE LIÉ AUX CONDITIONS D'EMPLOI		DÉPART VOLONTAIRE LIÉ À UN BESOIN DE PROGRESSION DE CARRIÈRE		DÉPART À LA RETRAITE	
	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER
Théâtre	50	33	++	++	+	++	+	+++	+++	+++	+	++
Danse	43	29	+++	+++	++			+++	+++	++	+	++
Musique	34	30	+++	+++	+++			++	++	+	+	+++
Pluridisciplinaire (diffuseur)	31	20	+++	+++			+	+++	+++	+		+++
Arts visuels/Métiers d'arts	19	18	+++	+++					+			++
Arts médiatiques/Arts interdisciplinaires/Audiovisuel	18	17	++	+++	+	++			+			+++
Muséologie	16	14										+++
Arts du cirque	13	11	+++	+++								+++

Les cases en gris avaient moins de 3 réponses, donc les résultats ont été exclus par souci de confidentialité. Les secteurs d'activités : livre, conte et humour ont été exclus par manque de résultat.

**LEGENDE DE VOLUME DES POSTES**

+ MOINS DE 10 %

++ ENTRE 10 % ET 20 %

+++ PLUS DE 20 %

Pour plusieurs secteurs d'activité, les enjeux demeurent les mêmes en termes de planification de la main-d'œuvre. On observe que l'enjeu de croissance et de diversification se trouve communément partagé.

Pour sa part, le groupe Pluridisciplinaire prévoit une baisse importante des départs liés à la progression de carrière, mais une croissance importante des départs à la retraite. Ce dernier motif représente d'ailleurs un point à surveiller pour plusieurs secteurs d'activité, car s'il n'était pas une source principale d'embauche dans le passé, il est dorénavant au cœur des besoins à prioriser.

16. Tableau 8 : Selon vous, quels sont les motifs pour lesquels ce poste est ou a été à pourvoir? Selon vous, quels sont les motifs pour lesquels ce poste sera à pourvoir? (Question sondage)

## Préoccupations en lien avec la gestion de la main-d'œuvre par secteur d'activité

Le tableau ci-dessous (tableau 9) présente les préoccupations au sein des secteurs. Trois des préoccupations ayant obtenu le pourcentage le plus élevé au tableau 4 (Motifs pour lesquels des postes ont été pourvus et qui seront à combler dans les deux prochaines années) sont similaires aux préoccupations évoquées ci-dessous.

**TABLEAU 9.**  
**PRÉOCCUPATIONS QUANT À LA GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ<sup>17</sup>**

SECTEUR D'ACTIVITÉ	NOMBRE DE RÉPONSES (N)	COMPÉTITIVITÉ SALARIALE	DIFFICULTÉ DE FINANCEMENT	DIFFICULTÉ DE RETENTION	MANQUE DE FORMATION ADEQUATE	MANQUE DE MAIN-D'ŒUVRE COMPÉTENTE
Théâtre	60	+++	+++		+++	++
Danse	32		+++			+++
Pluridisciplinaire (diffuseur)	27	+++	+++	++	++	++
Musique	23	+++	++			+++
Arts visuels/Métiers d'arts	18	+++				+++
Muséologie	17	+++	++			+++
Arts médiatiques/Arts interdisciplinaires/Audiovisuel	15			++	+++	+++
Arts du cirque	7					+++

Les cases en gris avaient moins de 3 réponses, donc les résultats ont été exclus par souci de confidentialité. Les secteurs d'activités : livre, conte et humour ont été exclus par manque de résultat.

**LEGENDE DE VOLUME DES POSTES**

+ MOINS DE 10 %

++ ENTRE 10 % ET 20 %

+++ PLUS DE 20 %

17. Tableau 9 : Quelles sont vos préoccupations en ce qui concerne la main-d'œuvre dans le secteur culturel? (Question sondage)

## 3.2 RÉSULTATS PAR FONCTION

La deuxième sous-section a pour objectif de présenter les données en lien avec le nombre de postes comblés et à combler dans les deux prochaines années, aux motifs de comblement de poste ainsi qu'aux préoccupations en lien avec la gestion de la main-d'œuvre, sous l'angle d'analyse des fonctions.

À cet effet, les données ont été regroupées, et ce, par manque de répondants, sous les 5 fonctions suivantes :

- ▶ associations et regroupements/services;
- ▶ diffusion/distribution/vente;
- ▶ formation;
- ▶ muséologie/patrimoine;
- ▶ recherche/création/production.

Vous trouverez ci-dessous les tableaux suivants :

- ▶ **Tableau 10** : Postes actuels (comblés/vacants) et futurs postes (à combler) dans les deux prochaines années
- ▶ **Tableau 11** : Motifs des postes comblés et des postes à combler dans les deux prochaines années
- ▶ **Tableau 12** : Préoccupations en lien avec la gestion de la main-d'œuvre

### **Postes actuels (comblés/vacants) et futurs postes (à combler) dans les deux prochaines années par fonction**

Le tableau ci-contre (tableau 10) indique les postes (N) actuels (comblés/vacants) et futurs postes (à combler) dans les deux prochaines années pour chacune des fonctions retenues pour fin d'analyse. Ensuite, le tableau présente la distribution et l'importance des postes à combler.

**TABEAU 10.**  
**POSTES ACTUELS (COMBLÉS/VACANTS) ET FUTURS POSTES (À COMBLER) AU COURS DES DEUX PROCHAINES ANNÉES PAR FONCTION<sup>18</sup>**

FONCTION	NOMBRE DE POSTES (N)		DIRECTEUR (TRICE) GÉNÉRAL(E)		DIRECTEUR (TRICE) DES COMMUNICATIONS		DIRECTEUR (TRICE) ADMINISTRATIF (VE)		COORDONNATEUR (TRICE) DU DÉVELOPPEMENT DES PUBLICS		AGENT(E) D'ARTISTES		DIRECTEUR (TRICE) DE PRODUCTION		DIRECTEUR (TRICE) TECHNIQUE	
	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER
Recherche/création/production	108	84	++	+	++	+	++	++	++	++	++	++	++	++	+	++
Associations et regroupements/services	49	38	+++	+++	++	+++	+++	++	++	++						
Diffusion/distribution/vente	41	30	+	++	++	+++	++	++	++	++	+	++				
Muséologie/patrimoine	30	24	++	++				++	++	++						
Formation	16	14	+++													

Les cases en gris avaient moins de 3 réponses, donc les résultats ont été exclus par souci de confidentialité. Les secteurs d'activités : livre, conte et humour ont été exclus par manque de résultat.

LEGENDE DE VOLUME DES POSTES
+ MOINS DE 10 %
++ ENTRE 10 % ET 20 %
+++ PLUS DE 20 %

Grâce aux données de l'enquête, nous remarquons une forte demande en termes de besoin de main-d'œuvre pour certaines fonctions spécifiques : recherche/création/production (84 postes) ainsi que pour les associations/regroupements/services (38 postes).

18. Tableau 10 : Veuillez cocher les postes qui sont présents dans votre organisation. Dans les deux prochaines années quels seront les postes à pourvoir? (Question sondage)

## Motifs des postes comblés et des postes à combler dans les deux prochaines années par fonction

Le tableau ci-dessous (tableau 11) présente les motifs pour lesquels une fonction a dû pourvoir des postes dans le passé ainsi que les motifs pour lesquels une fonction aura à pourvoir des postes d'ici les deux prochaines années.

**TABEAU 11.**  
**MOTIFS POUR LESQUELS UN POSTE A ÉTÉ COMBLÉ OU SERA À COMBLER DANS LES DEUX PROCHAINES ANNÉES PAR FONCTION<sup>19</sup>**

SECTEUR D'ACTIVITÉ	NOMBRE DE POSTES (N)		NOUVEAU POSTE CROISSANCE DIVERSIFICATION		DIFFICULTÉ DE RÉTENTION		DÉPART VOLONTAIRE LIÉ AUX CONDITIONS D'EMPLOI		DÉPART VOLONTAIRE LIÉ À UN BESOIN DE PROGRESSION DE CARRIÈRE		DÉPART À LA RETRAITE	
	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER
Recherche/création/production	108	84	+++	+++	++	++	+	+	++	+	+	+++
Associations et regroupements/services	49	38	++	++	+		++		+++	+++		+++
Diffusion/distribution/vente	41	30	++	+++	+		++		+++	+++		+++
Muséologie/patrimoine	30	24	++	++					++		++	+++
Formation	16	14	+++	+++					++		+	++

Les cases en gris avaient moins de 3 réponses, donc les résultats ont été exclus par souci de confidentialité. Les secteurs d'activités : livre, conte et humour ont été exclus par manque de résultat.

**LEGENDE DE VOLUME DES POSTES**

+ MOINS DE 10 %

++ ENTRE 10 % ET 20 %

+++ PLUS DE 20 %

Les motifs qui ont imposé ou imposent de pourvoir un poste sont principalement les mêmes (actuellement ainsi que pour les deux prochaines années), soit l'ajout de nouveaux postes (croissance et diversification) ainsi que les départs à la retraite. Cela vient ajouter une pression supplémentaire quant au besoin criant de main-d'œuvre compétente. Il est donc primordial de s'assurer d'une bonne analyse, mais aussi d'une bonne planification des besoins en main-d'œuvre afin d'anticiper le marché et être ainsi en mesure de s'aligner sur notre plan d'affaires.

19. Tableau 11 : Selon vous, quels sont les motifs pour lesquels ce poste est ou a été à pourvoir? Selon vous, quels sont les motifs pour lesquels ce poste sera à pourvoir? (Question sondage)



## Préoccupations en lien avec la gestion de la main-d'œuvre par fonction

Le tableau ci-dessous (tableau 12) présente les préoccupations identifiées par fonction. Les deux préoccupations ayant obtenu le pourcentage le plus élevé au tableau 4 (Motifs pour lesquels des postes ont été pourvus et seront à combler dans les deux prochaines années) sont similaires aux préoccupations évoquées ci-dessous. Nous observons que l'ensemble des fonctions ne vivent pas les mêmes préoccupations au même degré. Par exemple, la compétitivité salariale semble généralisée à l'ensemble des fonctions alors que le manque de formation présente une variation importante d'une fonction à une autre. Également, nous constatons que trois fonctions font face à un important manque de main-d'œuvre compétente. De plus, certaines fonctions vivent avec de multiples préoccupations, telles que les associations et regroupements/services ou la formation.

**TABEAU 12.**  
**PRÉOCCUPATIONS QUANT À LA GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE PAR FONCTION<sup>20</sup>**

FONCTION	NOMBRE DE REPONSES (N)	COMPÉTITIVITÉ SALARIALE	DIFFICULTÉ DE FINANCEMENT	DIFFICULTÉ DE RETENTION	MANQUE DE FORMATION ADEQUATE	MANQUE DE MAIN-D'ŒUVRE COMPÉTENTE
Recherche/création/production	89	+++			++	+++
Associations et regroupements/services	40	+++	++		+	+++
Muséologie/patrimoine	35	+++	++			+++
Diffusion/distribution/vente	30	+++	+++	++		+
Formation	14	++	+	++	+++	++

Les cases en gris avaient moins de 3 réponses, donc les résultats ont été exclus par souci de confidentialité. Les secteurs d'activités : livre, conte et humour ont été exclus par manque de résultat.

### LEGENDE DE VOLUME DES POSTES

+ MOINS DE 10 %

++ ENTRE 10 % ET 20 %

+++ PLUS DE 20 %

Deux préoccupations ressortent : la compétitivité salariale et le manque de main-d'œuvre compétente qui touche l'ensemble des fonctions. Or, vu le haut taux de réponse du motif concernant la création de nouveaux postes (croissance et diversification), le manque de main-d'œuvre compétente pourrait agir comme un frein dans la planification de main-d'œuvre des années à venir.

20. Tableau 12 : Selon vous, quels sont les motifs pour lesquels ce poste est ou a été à pourvoir? Selon vous, quels sont les motifs pour lesquels ce poste sera à pourvoir? (Question sondage)

### 3.3 RÉSULTATS PAR RÉGIONS

La troisième sous-section a pour objectif de présenter les données en lien avec le nombre de postes comblés et à combler dans les deux prochaines années, aux motifs de comblement de poste ainsi qu'aux préoccupations en lien avec la gestion de la main-d'œuvre, sous l'angle d'analyse des régions.

À cet effet, les données ont été regroupées sous **5 régions** :

- ▶ Bas-Saint-Laurent/Saguenay-Lac-Saint-Jean/Abitibi-Témiscamingue/Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine;
- ▶ Mauricie/Estrie/Centre-du-Québec/Chaudière-Appalaches;
- ▶ Laval/Lanaudière/Laurentides/Montérégie/Outaouais;
- ▶ Capitale-Nationale;
- ▶ Montréal.

Vous trouverez ci-dessous les tableaux suivants :

- ▶ **Tableau 13** : Postes actuels (comblés/vacants) et futurs postes (à combler) dans les deux prochaines années
- ▶ **Tableau 14** : Motifs des postes comblés et des postes à combler dans les deux prochaines années
- ▶ **Tableau 15** : Préoccupations en lien avec la gestion de la main-d'œuvre

#### **Postes actuels (comblés/vacants) ainsi que les futurs postes (à combler) au cours des deux prochaines années selon la région**

Le tableau ci-dessous (tableau 13) indique les postes (N) qui ont été pourvus (présent) et les postes qui seront à combler (futur) pour chacune des régions pour fin d'analyse.

**TABLEAU 13. POSTES ACTUELS (COMBLÉS/MACANTS) ET FUTURS POSTES (À COMBLER) AU COURS DES DEUX PROCHAINES ANNÉES DANS LES ORGANISATIONS PAR RÉGION<sup>21</sup>**

RÉGION	NOMBRE DE POSTES (N)		DIRECTEUR (TRICE) GÉNÉRAL(E)		DIRECTEUR (TRICE) DES COMMUNICATIONS		DIRECTEUR (TRICE) ADMINISTRATIF (VE)		COORDONNATEUR (TRICE) DU DÉVELOPPEMENT DES PUBLICS		AGENT(E) D'ARTISTES		DIRECTEUR (TRICE) DE PRODUCTION		DIRECTEUR (TRICE) TECHNIQUE	
	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER
Montréal	148	114	++	++	+++	++	++	++	++	++	+	++	+	++	++	+
Capitale-Nationale	29	27	+++	++	+	++	++	++	++							
Laval/Lanaudière/Laurentides/Montérégie/Outaouais	27	16	++		++		+++	++	++	++						
Bas-Saint-Laurent/Saguenay-Lac-Saint-Jean/Abitibi-Témiscamingue/Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	24	21		+++		+	+++		++							
Mauricie/Estrie/Centre-du-Québec/Chaudière-Appalaches	16	12				+			+							

Les cases en gris avaient moins de 3 réponses, donc les résultats ont été exclus par souci de confidentialité. Les secteurs d'activités : livre, conte et humour ont été exclus par manque de résultat.

LEGENDE DE VOLUME DES POSTES
+ MOINS DE 10 %
++ ENTRE 10 % ET 20 %
+++ PLUS DE 20 %

Les données d'enquête démontrent qu'il y aura une augmentation (forte demande) en termes de besoin de main-d'œuvre dans le futur pour certaines fonctions telles que : directeur(trice) administratif(ve), coordonnateur(trice) du développement des publics, ainsi que directeur(trice) de production, et ce, plus particulièrement à Montréal.

- ▲ À Montréal, le ratio des postes qui seront à combler par rapport aux postes actuellement présents est moins élevé (77 %) que les régions de Capitale-Nationale (93 %) et celles du Bas-Saint-Laurent/Saguenay-Lac-Saint-Jean/Abitibi-Témiscamingue/Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine (88 %).
- ▲ Les régions de Laval/Lanaudière/Laurentides/Montérégie/Outaouais sont celles avec le ratio de postes à combler par rapport aux postes présents actuellement le plus bas (59 %).

21. Tableau 13 : Veuillez cocher les postes qui sont présents dans votre organisation. Dans les deux prochaines années, quels seront les postes à pourvoir? (Question sondage)

### Motifs des postes présentement comblés et à combler au cours des deux prochaines années par région

Le tableau ci-dessous (tableau 14) indique les motifs pour lesquels une région a pourvu des postes (passé) ainsi que les motifs pour lesquels une région aura à pourvoir des postes (futur), et ce, pour chacune des régions retenues pour fin d'analyse. Ensuite, le tableau présente la distribution de l'importance des motifs de comblement de poste, et ce, par région.

**TABLEAU 14.** MOTIFS POUR LESQUELS UN POSTE A ÉTÉ COMBLÉ OU SERA À COMBLER DANS LES DEUX PROCHAINES ANNÉES PAR RÉGION<sup>22</sup>

SECTEUR D'ACTIVITÉ	NOMBRE DE POSTES (N)		NOUVEAU POSTE CROISSANCE DIVERSIFICATION		DIFFICULTÉ DE RETENTION		DÉPART VOLONTAIRE LIÉ AUX CONDITIONS D'EMPLOI DE CARRIÈRE		DÉPART VOLONTAIRE LIÉ À UN BESOIN DE PROGRESSION		DÉPART À LA RETRAITE	
	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER
Montréal	148	114	+++	+++	++	+	++	+	+++	++	+	+++
Capitale-Nationale	29	27	+++	+++	++	++		++	+++		+++	++
Laval/Lanaudière/Laurentides/Montérégie/Outaouais	27	16	+++	+++		++		++	++		+	++
Bas-Saint-Laurent/Saguenay-Lac-Saint-Jean/Abitibi-Témiscamingue/Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	24	21	+++	+++					++	++	++	+++
Mauricie/Estrie/Centre-du-Québec/Chaudière-Appalaches	16	12	+++	+++					++			+++

Les cases en gris avaient moins de 3 réponses, donc les résultats ont été exclus par souci de confidentialité. Les secteurs d'activités : livre, conte et humour ont été exclus par manque de résultat.

**LEGENDE DE VOLUME DES POSTES**

- + MOINS DE 10 %
- ++ ENTRE 10 % ET 20 %
- +++ PLUS DE 20 %

En faisant un lien avec les motifs qui ont imposé ou imposent de pourvoir un poste, deux points viennent se confronter : l'ajout de nouveaux postes (croissance et diversification) ainsi que les départs à la retraite. Tous deux ont un impact direct sur la gestion de la main-d'œuvre, car, d'une part, on vient ajouter des postes à une structure existante et, d'autre part, des départs à la retraite sont à prévoir. Ceci vient ajouter une pression supplémentaire quant au besoin criant de main-d'œuvre compétente.

22. Tableau 14 : Selon vous, quels sont les motifs pour lesquels ce poste est ou a été à pourvoir? Selon vous, quels sont les motifs pour lesquels ce poste sera à pourvoir? (Question sondage)

## Préoccupations en lien avec la gestion de la main-d'œuvre par région

Le tableau ci-dessous (tableau 15) présente les préoccupations par région. Les deux préoccupations ayant obtenu le pourcentage le plus élevé au tableau 4 (*Motifs pour lesquels des postes ont été pourvus et qui seront à combler dans les deux prochaines années*) sont similaires aux préoccupations évoquées ci-dessous. Également, nous constatons que 3 régions ont un important manque de main-d'œuvre compétente, plus précisément : le Bas-Saint-Laurent/Saguenay-Lac-Saint-Jean/Abitibi-Témiscamingue/Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, puis la Mauricie/Estrie/Centre-du-Québec/Chaudière-Appalaches, ainsi que Montréal. De plus, certaines régions vivent avec de multiples préoccupations telles que : Laval/Lanaudière/Laurentides/Montérégie/Outaouais et le Bas-Saint-Laurent/Saguenay-Lac-Saint-Jean/Abitibi-Témiscamingue/Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, ainsi que Montréal.

**TABLERAU 15.**  
**PRÉOCCUPATIONS QUANT À LA GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE PAR RÉGION<sup>23</sup>**

RÉGION	NOMBRE DE RÉPONSES (N)	COMPÉTITIVITÉ SALARIALE	DIFFICULTÉ DE FINANCEMENT	DIFFICULTÉ DE RÉTENTION	MANQUE DE FORMATION ADEQUATE	MANQUE DE MAIN-D'ŒUVRE COMPÉTENTE
Montréal	119	+++	+++	+	++	+++
Capitale-Nationale	33	+++	+++			+++
Bas-Saint-Laurent/Saguenay-Lac-Saint-Jean/Abitibi-Témiscamingue/Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	24	+++	++		++	+++
Laval/Lanaudière/Laurentides/Montérégie/Outaouais	18	++	+++		+++	++
Mauricie/Estrie/Centre-du-Québec/Chaudière-Appalaches	9					+++

Les cases en gris avaient moins de 3 réponses, donc les résultats ont été exclus par souci de confidentialité. Les secteurs d'activités : livre, conte et humour ont été exclus par manque de résultat.

### LEGENDE DE VOLUME DES POSTES

+	MOINS DE 10 %
++	ENTRE 10 % ET 20 %
+++	PLUS DE 20 %

Nous pouvons constater différentes préoccupations des organisations répondantes quant à la gestion de la main-d'œuvre. Toutefois, la préoccupation la plus importante est sans aucun doute le manque de main-d'œuvre compétente qui touche l'ensemble des régions.

23. Tableau 15 : Quelles sont vos préoccupations en ce qui concerne la main-d'œuvre dans le secteur culturel? (Question sondage)



# SECTION 4

## INTERPRÉTATIONS COMPLÉMENTAIRES ET CONCLUSION

Il est important de considérer que les données présentées dans cette étude sont issues d'une collecte de données réalisée avant la pandémie. Ceci étant rappelé, nous souhaitons mettre en avant les principaux résultats et les enjeux soulevés par cette étude qu'il nous semble important de suivre et d'approfondir dans un avenir proche.

Tout d'abord, on observe que plus les organisations ont d'années d'existence, moins elles sont portées à engager pour motif de croissance ou de conditions d'emploi, mais engagent plutôt pour motif de départ à la retraite. Ceci est également applicable aux organisations de plus grandes tailles et à chiffres d'affaires élevés. En revanche, ces résultats sont un peu moins significatifs lorsque l'on observe les motifs pour lesquels les postes ont été pourvus. C'est-à-dire que pour les postes actuellement présents, ces motifs n'avaient pas réellement d'incidence avec les caractéristiques des entreprises, contrairement aux postes qui seront à pourvoir.

Ensuite, on constate que trois motifs ressortent de notre analyse en lien avec les besoins futurs de main-d'œuvre : la création de nouveaux postes pour croissance et diversification, les départs à la retraite ainsi que les départs liés aux conditions d'emploi. Ces deux derniers motifs nous semblent importants à explorer.

La question de la gestion des futurs départs à la retraite est préoccupante. Car si cela ne représente pas un motif prépondérant dans les raisons pour pourvoir un poste à l'heure actuelle, il deviendra un enjeu dans les deux prochaines années (Tableau 4, Tableau 8). Aussi, se pose la question de la façon dont ces départs seront anticipés au sein des organisations. Par exemple, est-ce que des processus de transfert des connaissances ont été mis en place? Peut-être qu'il serait pertinent de prévoir un accompagnement, notamment pour les directions générales qui semblent les plus touchées par le phénomène (Tableau 3).

D'autre part, il importerait d'approfondir la problématique des départs liés aux conditions d'emploi. En premier lieu, la compétitivité salariale reste un point difficile pour ce type d'organisation (Tableau 6), comme le mettent en lumière deux des participants de l'enquête :

- ▶ « Les organisations n'ont pas les *moyens financiers* d'augmenter les salaires annuellement, beaucoup n'ont aucun avantage, aucune assurance – entre autres. »
- ▶ « Secteur précaire, avec peu d'augmentation du financement, ne permettant pas d'offrir des conditions avantageuses face à d'autres secteurs. »

Ainsi, les salaires dans les différents secteurs du domaine culturel et artistique n'apparaissent pas suffisamment attractifs. Cependant, il importe d'envisager la rémunération de façon globale et non pas uniquement par le biais de la rémunération directe. C'est pourquoi les avantages sociaux, l'environnement de travail et les possibilités de développement personnel vont également faire partie de la façon dont un salarié va évaluer sa rémunération au sein d'une organisation.

Or, l'étude montre que de nombreux postes se trouvent vacants en raison d'un départ volontaire lié à un besoin de progression de carrière (Tableau 4). Ce motif est identifié comme important pour les deux prochaines années, et ce, dans quasi tous les postes pour lesquels l'étude a eu suffisamment de réponses pour être significatives (Tableau 3).

Par conséquent, il serait intéressant d'explorer quelles sont les stratégies pour favoriser le développement des salariés au sein des organisations culturelles et artistiques. L'environnement de travail ne se trouve pas mentionné, mais peut-être joue-t-il aussi un rôle sous-estimé. Enfin, il serait tout aussi intéressant de creuser le lien entre les possibilités de progression de carrière et les capacités organisationnelles des organisations.

Cette analyse apporterait des éléments pour une meilleure compréhension des moyens à disposition des organisations, afin de permettre une perception plus importante de la rémunération globale par les salariés. Ce qui, à terme, pourrait potentiellement jouer dans l'attraction et la rétention.

Car, en effet, la question de la rétention de main-d'œuvre apparaît au cœur de cette étude, comme mentionnée dans l'analyse du Tableau 4. Elle va impacter quasiment tous les secteurs d'activité (Tableau 8) et semble sous-estimée par les répondants et répondantes dans les motifs de départs futurs. Par ailleurs, l'enjeu de rétention de la main-d'œuvre et ses motifs seraient à approfondir afin d'identifier l'impact de la pandémie.

Il s'avérerait intéressant de creuser le constat fait par les répondants concernant leur difficulté à trouver des candidats(es) adéquats(es) en raison de leur manque de compétences (Tableau 5). En effet, explorer quelles sont les compétences considérées comme étant lacunaires pourrait contribuer à fournir des éléments de compréhension permettant de faciliter l'embauche. De plus, cela aiderait à identifier les besoins de formation continue, afin de créer des programmes qui favoriseraient une plus grande cohérence entre les besoins des organisations et les profils des candidats(es). Cette démarche pourrait également être réalisée pour la formation initiale.

Enfin, la question des enjeux de main-d'œuvre sur tous les territoires auraient besoin d'être approfondie. En effet, il est important de noter que les résultats ne donnent pas un portrait exact de ce à quoi les intervenants du milieu culturel sont confrontés sur tout le territoire, puisque l'échantillon est composé d'une part importante d'organisations dont le siège social est dans la grande région de Montréal.

Malgré cette réserve, nous pouvons cependant souligner que les résultats par région, en ce qui concerne les motifs pour lesquels un poste a été ou va être comblé, ainsi que les préoccupations concernant la gestion de main-d'œuvre, apparaissent assez similaires entre les régions et Montréal. Ce constat peut paraître contre-intuitif, car les perceptions vont davantage dans le sens d'une plus grande difficulté à recruter pour les régions. Or, ceci n'apparaît pas clairement dans ces résultats. Aussi, approfondir sur un plus grand nombre de répondants et avec davantage de questions permettrait une meilleure appréhension de ces enjeux.



Voici pour conclure deux citations d'intérêt provenant des personnes ayant répondu au sondage :

- ▶ « Nécessité de créer des approches et des structures innovantes pour retenir et développer une main-d'œuvre *qualifiée*. »
- ▶ « Il est primordial de *recruter* dans les grands centres pour trouver de la main-d'œuvre spécialisée. »

Encore une fois, l'objectif premier de ce rapport est de permettre aux organisations de mieux se positionner par rapport au marché, d'améliorer la planification de la gestion de la main-d'œuvre ainsi que d'anticiper l'avenir, afin de bien aligner les actions en amont dans le but d'assurer une pérennisation.

Dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, il s'avère important de s'outiller proactivement afin de combler le manque et être moins affecté par ce phénomène démographique. Néanmoins, la pandémie a certainement redistribué les cartes et il serait intéressant de refaire la même étude dans ce nouveau contexte.



# SECTION 5

## PRÉSENTATION DES ANNEXES

- ▶ Annexe 1 : Taille des organisations
- ▶ Annexe 2 : Années d'existence des organisations
- ▶ Annexe 3 : Message d'invitation au sondage
- ▶ Annexe 4 : Questionnaire du sondage

### 5.1 ANNEXE 1 : TAILLE DES ORGANISATIONS

#### **Postes actuels (comblés/vacants) et futurs postes (à combler) au cours des deux prochaines années par taille**

Le tableau ci-dessous (tableau 16) présente les postes comblés ainsi que les postes à combler dans les organisations répondantes en fonction de la taille de l'organisation. À cet effet, une analyse est réalisée portant sur les 7 postes, et ce, dans les 5 catégories d'organisations (de 1 employé à plus de 50 employés).

**TABEAU 16.**  
**POSTES ACTUELS (COMBLÉS/MACANTS) ET FUTURS POSTES (À COMBLER) DANS LES DEUX PROCHAINES ANNÉES**

TAILLE (NB EMPLOYÉS)	NOMBRE DE POSTES (N)		DIRECTEUR (TRICE) GÉNÉRAL(E)		DIRECTEUR (TRICE) DES COMMUNICATIONS		DIRECTEUR (TRICE) ADMINISTRATIF (VE)		COORDONNATEUR (TRICE) DU DEVELOPPEMENT DES PUBLICS		AGENT(E) D'ARTISTES		DIRECTEUR (TRICE) DE PRODUCTION		DIRECTEUR (TRICE) TECHNIQUE	
	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER
1 à 3 employés	47	38	++	+	++	++	++	++	++	++	++	+	++	++	+	++
4 à 9 employés	109	77	++	++	++	+++	++	++	++	++	+	+	+	+	+	+
10 à 19 employés	38	28	++	++	+++	++	++	+	++	++	++	++	++	++	++	++
20 à 49 employés	38	28	+	++	++	++	++	++	++	++	++	++	++	++	++	++
50 employés et plus	22	19	+	+	+	+	++	++	+	+	+	++	++	++	++	++

**DANS LES ORGANISATIONS PAR TAILLE**

Les cases en gris avaient moins de 3 réponses, donc les résultats ont été exclus par souci de confidentialité.

LÉGENDE DE VOLUME DES POSTES	
+	MOINS DE 10 %
++	ENTRE 10 % ET 20 %
+++	PLUS DE 20 %

Nous constatons que certains postes auront une variation positive, donc avec une demande à combler plus importante ou significative dans les deux prochaines années, tels que :

- ▲ Directeur(trice) général(e) pour les organisations de 20 à 49 employés;
- ▲ Directeur(trice) des communications pour les organisations de 4 à 9 employés;
- ▲ Directeur(trice) technique pour les organisations de 1 à 3 employés.

## Motifs des postes présentement comblés et à combler au cours des deux prochaines années par taille

Dans le tableau ci-dessous (tableau 17), nous pouvons constater des motifs de comblement de postes ainsi que des postes à combler (dans les deux prochaines années) dans les organisations répondantes, et ce, en fonction de la taille de l'organisation. À cet effet, une analyse est réalisée portant sur 5 catégories d'organisations (de 1 employé à plus de 50 employés).

**TABLEAU 17.**  
MOTIFS POUR LESQUELS UN POSTE ACTUEL A ÉTÉ COMBLÉ OU QU'UN FUTUR POSTE SERA À COMBLER DANS LES DEUX PROCHAINES ANNÉES PAR TAILLE

TAILLE (NB EMPLOYÉS)	NOMBRE DE POSTES (N)		NOUVEAU POSTE CROISSANCE DIVERSIFICATION		DIFFICULTÉ DE RÉTENTION		DÉPART VOLONTAIRE LIÉ AUX CONDITIONS D'EMPLOI		DÉPART VOLONTAIRE LIÉ À UN BESOIN DE PROGRESSION DE CARRIÈRE		DÉPART À LA RETRAITE	
	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER
1 à 3 employés	47	38	+++	+++	++	++	+	++	++		+	+
4 à 9 employés	109	77	+++	+++	++	+	++	+	+++		+	++
10 à 19 employés	38	28	++	+++	+				+++		++	+++
20 à 49 employés	38	28	++	+++	++	++			+++		++	+++
50 employés et plus	22	19	+++	++					+++	++		+++

Les cases en gris avaient moins de 3 réponses, donc les résultats ont été exclus par souci de confidentialité

LEGENDE DE VOLUME DES POSTES
+ MOINS DE 10 %
++ ENTRE 10 % ET 20 %
+++ PLUS DE 20 %

Nous pouvons constater que certains motifs ont une variation positive, donc avec une demande à combler plus importante ou significative dans les deux prochaines années, tels que :

- ▲ pour les entreprises de 1 à 3 employés, les motifs de nouveau poste pour raison de croissance et diversification et les départs liés aux conditions d'emploi sont ceux qui seront les plus importants pour les entreprises de cette taille;
- ▲ les organisations de plus de 10 employés devront principalement liés à des départs à la retraite.

### Préoccupations quant à la gestion de la main-d'œuvre par taille

Dans le tableau ci-dessous (tableau 18), les organisations devaient répondre à leurs préoccupations en lien avec leur nombre d'années d'existence. Voici les préoccupations possibles : la compétitivité salariale, la difficulté de financement, la difficulté de rétention, le manque de formation adéquate ainsi que le manque de main-d'œuvre compétente.

**TABEAU 18.**  
**PRÉOCCUPATIONS QUANT À LA GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE PAR TAILLE**

TAILLE (NB EMPLOYÉS)	NOMBRE DE RÉPONSES (N)	COMPÉTITIVITÉ SALARIALE	DIFFICULTÉ DE FINANCEMENT	DIFFICULTÉ DE RÉTENTION	MANQUE DE FORMATION ADÉQUATE	MANQUE DE MAIN- D'ŒUVRE COMPÉTENTE
1 à 3 employés	34	+++	+++	+		+++
4 à 9 employés	98	+++	+++	+	+++	+++
10 à 19 employés	32	++	++			+++
20 à 49 employés	25	++	++		++	+++
50 employés et plus	14	+++				+++

Les cases en gris avaient moins de 3 réponses, donc les résultats ont été exclus par souci de confidentialité.

**LEGENDE DE VOLUME DES POSTES**

+ MOINS DE 10 %

++ ENTRE 10 % ET 20 %

+++ PLUS DE 20 %

D'une façon générale, le manque de main-d'œuvre compétente et la compétitivité salariale touchent toutes les tailles d'organisations :

- ▲ on remarque que les organisations de 4 à 9 employés sont celles qui ont le plus de difficultés puisqu'elles sont touchées par tous les enjeux;
- ▲ les organisations de 50 salariés et plus s'en sortent le mieux puisqu'elles ne font face qu'au manque de main-d'œuvre compétente et à la compétitivité salariale.

## 5.2 ANNEXE 2 : ANNÉES D'EXISTENCE DES ORGANISATIONS

### **Postes actuels (comblés/vacants) et futurs postes (à combler) dans les deux prochaines années par année d'existence**

Dans le tableau ci-dessous (tableau 19), nous pouvons remarquer le nombre de postes présentement comblés ainsi que les postes à combler dans l'organisation répondante en fonction des années d'existence de cette dernière. À cet effet, une analyse est réalisée portant sur les 7 postes, et ce, dans les 4 catégories d'années d'existence de l'organisation répondante (de moins de 10 ans à plus de 30 ans).

**TABEAU 19.**  
**POSTES ACTUELS (COMBLÉS/VACANTS) ET FUTURS POSTES (À COMBLER) DANS LES DEUX PROCHAINES ANNÉES**  
**DANS LES ORGANISATIONS PAR ANNÉES D'EXISTENCE**

ANNÉES D'EXISTENCE	NOMBRE DE POSTES (N)		DIRECTEUR (TRICE) GÉNÉRAL(E)		DIRECTEUR (TRICE) DES COMMUNICATIONS		DIRECTEUR (TRICE) ADMINISTRATIF (VE)		COORDONNATEUR (TRICE) DU DÉVELOPPEMENT DES PUBLICS		AGENT(E) D'ARTISTES		DIRECTEUR (TRICE) DE PRODUCTION		DIRECTEUR (TRICE) TECHNIQUE	
	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER
Moins de 10 ans	25	19			+++											
10 à 20 ans	55	39	+		++		+++	+++	+++	++		+++	+		+	
21 à 29 ans	29	25	+++		++		+++	+++					++			
30 ans et plus	135	107	+++	++	+++	++	++	++	++	++	+	+	+	+	+	+

Les cases en gris avaient moins de 3 réponses, donc les résultats ont été exclus par souci de confidentialité.

LEGENDE DE VOLUME DES POSTES
+ MOINS DE 10 %
++ ENTRE 10 % ET 20 %
+++ PLUS DE 20 %

Nous constatons que certains postes ont une variation positive, donc avec une demande à combler plus importante ou significative dans les deux prochaines années, tels que :

- ▲ pour les organisations de 21 à 29 employés, la proportion des postes de directeurs(trices) de communication à combler est plus grande que la proportion des postes actuellement présents dans les organisations.



## Motifs des postes présentement comblés et à combler dans les deux prochaines années par années d'existence

Le tableau ci-dessous (tableau 20) présente les motifs de comblement de poste ainsi que les postes à combler (dans les deux prochaines années) dans les organisations répondantes, et ce, en fonction de la taille de l'organisation. À cet effet, l'analyse réalisée porte sur les 5 catégories d'organisations (de 1 employé à plus de 50 employés).

**TABEAU 20.**  
MOTIFS POUR LESQUELS UN POSTE A ÉTÉ COMBLÉ OU SERA À COMBLER DANS LES DEUX PROCHAINES ANNÉES PAR ANNÉES D'EXISTENCE

ANNÉES D'EXISTENCE	NOMBRE DE POSTES (N)		NOUVEAU POSTE CROISSANCE DIVERSIFICATION		DIFFICULTÉ DE RÉTENTION		DÉPART VOLONTAIRE LIÉ AUX CONDITIONS D'EMPLOI		DÉPART VOLONTAIRE LIÉ À UN BESOIN DE PROGRESSION DE CARRIÈRE		DÉPART À LA RETRAITE	
	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER	ACTUEL	À COMBLER
Moins de 10 ans	25	19	+++	+++			++					
10 à 20 ans	55	39	+++	+++	++		++		+++			++
21 à 29 ans	29	25	+++	+++	++						++	+++
30 ans et plus	135	107	++	++	+	+	+	+	+++	+++	++	+++

Les cases en gris avaient moins de 3 réponses, donc les résultats ont été exclus par souci de confidentialité.

### LEGENDE DE VOLUME DES POSTES

+ MOINS DE 10 %

++ ENTRE 10 % ET 20 %

+++ PLUS DE 20 %

Nous constatons que certains motifs ont une variation positive, donc avec une demande à combler plus importante ou significative dans les deux prochaines années, tels que :

- ▲ les organisations ayant moins de 30 ans d'existence sont celles qui seront le plus affectées par le motif de nouveau poste croissance et diversification;
- ▲ les organisations ayant plus de 20 ans d'existence prévoient d'embaucher en raison de départs à la retraite plus nombreux.

### Préoccupations quant à la gestion de la main-d'œuvre par années d'existence

Dans le tableau ci-dessous (tableau 21), les organisations devaient répondre à leurs préoccupations en lien avec leurs années d'existence.

Les préoccupations soulevées sont les suivantes :

- ▲ compétitivité salariale;
- ▲ difficulté de financement;
- ▲ difficulté de rétention;
- ▲ manque de formation adéquate;
- ▲ manque de main-d'œuvre compétente.

**TABEAU 21.**  
PRÉOCCUPATIONS QUANT À LA GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE PAR ANNÉES D'EXISTENCE

ANNÉES D'EXISTENCE	NOMBRE DE RÉPONSES (N)	COMPÉTITIVITÉ SALARIALE	DIFFICULTÉ DE FINANCEMENT	DIFFICULTÉ DE RETENTION	MANQUE DE FORMATION ADÉQUATE	MANQUE DE MAIN-D'ŒUVRE COMPÉTENTE
Moins de 10 ans	13					+++
10 à 20 ans	46	++	+++		++	+++
21 à 29 ans	30	+++	+++	++		+++
30 ans et plus	114	+++	++	+	++	+++

Les cases en gris avaient moins de 3 réponses, donc les résultats ont été exclus par souci de confidentialité.

LEGENDE DE VOLUME DES POSTES
+ MOINS DE 10 %
++ ENTRE 10 % ET 20 %
+++ PLUS DE 20 %

Nous constatons qu'il y aura quelques préoccupations, donc avec une demande plus importante ou significative dans les deux prochaines années, telles que :

- ▲ compétitivité salariale pour les organisations de 21 à 29 ans ainsi que de 30 ans d'existence;
- ▲ difficulté de financement pour les organisations de 10 à 20 ans ainsi que de 21 à 29 ans d'existence;
- ▲ manque de main-d'œuvre compétente pour l'ensemble des organisations répondantes, et ce, nonobstant le nombre d'années d'existence

## 5.3 ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE DU SONDAGE

- ▶ Quelle est la principale fonction de votre organisation ?
- ▶ Quel est le principal secteur d'activité de votre organisation ?
- ▶ Veuillez cocher les postes qui sont comblés/vacants dans votre organisation.
- ▶ Quelle est la nature de l'emploi ?
- ▶ S'agit-il d'un poste à temps plein ou à temps partiel ?
- ▶ S'agit-il d'un poste permanent ou ponctuel ?
- ▶ Combien de mois ont été nécessaires pour pourvoir ce poste ?
- ▶ Selon vous, quels sont les motifs pour lesquels ce poste est ou a été à combler ?
- ▶ Selon vous, quelles sont les raisons qui expliquent la difficulté à pourvoir ce poste ?
- ▶ Dans les deux prochaines années, quels seront les postes à combler ?
- ▶ Selon vous, quels sont les motifs pour lesquels ce poste sera à combler ?
- ▶ Quelles sont vos préoccupations en ce qui concerne la main-d'œuvre dans le secteur culturel ?
- ▶ Veuillez catégoriser la taille de votre établissement selon le nombre d'employés.
- ▶ Dans quelle région administrative du Québec se situe votre établissement ?
- ▶ Dans quelle fourchette se trouve le chiffre d'affaires de votre établissement ?
- ▶ Quel est le nombre d'années en affaires de votre organisation depuis sa date de fondation ?



## 5.4 ANNEXE 4 : MESSAGE D'INVITATION AU SONDAGE

### L'étude sur la Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre dans le secteur culturel au Québec (postes de gestion)

Cher membre,

Compétence Culture a entrepris de documenter la **rareté de main-d'œuvre dans le secteur de la culture**, plus précisément pour les postes liés à la gestion des organisations. C'est la première étude de Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre dans le secteur culturel au Québec.

En bref, l'étude permettra de déterminer quels postes de gestion sont en situation de rareté de main-d'œuvre et dans quelles régions du Québec ils se trouvent, d'identifier les pratiques qui pourraient contribuer à l'attraction et à la rétention de la main-d'œuvre, mais aussi de planifier les actions qui pourraient être entreprises pour minimiser les impacts liés au renouvellement de la main-d'œuvre.

**Entre le 14 janvier et le 14 février 2020, nous sollicitons votre participation de trois façons** en vous demandant :



1. de remplir ce sondage – vous pouvez accéder au sondage en cliquant sur ce lien : <http://XXXXXX.com>
  - Nom d'utilisateur : XXXXXX
  - Mot de passe : XXXXXXXX



2. de **relayer le lien du sondage** aux organisations membres de votre réseau, association ou regroupement – un courriel d'invitation à participer à ce sondage est en PJ. Nous vous invitons à l'adapter à la réalité de vos membres s'il y a lieu;
3. de communiquer **un ou deux rappels** de participation à vos membres.

### INSTRUCTIONS



**Qui doit remplir ce questionnaire?** La personne responsable de l'embauche dans votre organisation.



**Vous n'êtes pas la personne responsable de l'embauche?** Transférez le courriel avec le lien d'accès au sondage à la personne responsable de l'embauche dans votre organisation.



**Combien de temps?** Ce questionnaire ne prendra que 15 à 20 minutes de votre temps à remplir.

**Vous ne trouvez pas la nomenclature exacte du poste?** Cliquez sur [ce lien](#) pour consulter les correspondances répertoriées.

**Jusqu'à quand?** Ce sondage acceptera vos réponses du 14 janvier au 14 février 2020, 17 h.

Nous vous remercions de votre précieuse collaboration.  
**Les résultats de l'étude seront disponibles d'ici juin 2020.**

Si vous aviez des questions concernant l'étude, n'hésitez pas à nous écrire et nous faire part de vos demandes et préoccupations. Nous y répondrons dans les plus brefs délais.

Christine Harel : [projet@competenceculture.ca](mailto:projet@competenceculture.ca)







**COMPÉTENCE  
CULTURE**

COMITÉ SECTORIEL DE  
MAIN-D'ŒUVRE EN CULTURE

1450, City Councillors, bureau 440  
Montréal, Québec H3A 2E6

514 499-3456 | 1 877 475-6287  
[www.competenceculture.ca](http://www.competenceculture.ca)  
[info@competenceculture.ca](mailto:info@competenceculture.ca)

Commission  
des partenaires  
du marché du travail

Québec 

Compétence Culture a soutenu la réalisation de cette étude grâce à une aide financière de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT)