

# VERSION PRÉLIMINAIRE

## L'AVENIR DE LA MAIN-D'ŒUVRE DU PATRIMOINE AU CANADA

Un projet collectif  
CCA-CLA-ASTED-AMC

PAR

### L'équipe de recherche des 8R

#### University of Alberta

Ernie Ingles (président), vice-président associé (Services d'apprentissage) et  
bibliothécaire en chef

Kathleen De Long, directrice associée, Ressources humaines et Finances

Chuck Humphrey, coordinateur des données de bibliothèque

Allison Sivak, assistante de recherche

#### Consultation en recherche sociale

Marianne Sorensen, méthodologiste en chef

Jennifer de Peuter, assistante de recherche

## REMERCIEMENTS

Cette étude a été menée par l'équipe de recherche des 8R pour le compte de la Canadian Library Association, du Conseil canadien des archives, de l'Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation et de l'Association des musées canadiens. Des consultations avec les représentants des trois associations ont permis d'axer judicieusement la recherche sur les besoins de chaque sous-secteur du patrimoine.

Nous souhaitons remercier de leur aide précieuse les membres suivants du comité consultatif des 8R :

Bryan Corbett, archiviste, University of Alberta

William Curran, directeur des bibliothèques, Université Concordia

Julia Goodman, agente de développement, Conseil des bibliothèques du gouvernement fédéral

Ed Krahn, conseiller et gestionnaire des musées, Museum Unit of the Cultural Services Branch, Yukon Department of Tourism

Gerry Meek, directeur, Calgary Public Library

Dr. Alvin Schrader, professeur, School of Library and Information Studies, University of Alberta

D'autres personnes ont apporté une immense contribution à l'exécution de ce projet, notamment au travail de pré-enquête, de traduction et de vérification :

Dorine Chalifoux

Linda Cook

Kimberly Frail

Joanne Griener

Hélène Larouche

Tracey Palmer

Enfin, la réalisation de cette enquête n'aurait pas été possible sans le dévouement des 829 administrateurs et spécialistes qui ont pris le temps de remplir consciencieusement un questionnaire long et détaillé. Nous leur en sommes particulièrement reconnaissants.

# R É S U M E

## PREMIÈRE PARTIE LE PATRIMOINE (BIBLIOTHÈQUES, ARCHIVES ET MUSÉES)

Ce projet de recherche fait suite aux demandes de l'industrie qui s'interroge sur plusieurs problématiques croisées inhérentes aux ressources humaines, tels les départs à la retraite et la relève de la génération du baby boom, auxquelles semblent confrontés les établissements voués au patrimoine.

L'étude aborde un grand nombre de questions qui n'ont encore jamais été examinées dans le cas des bibliothèques, des archives et des musées. L'envergure du questionnaire a permis d'analyser une vaste gamme de sujets propres aux ressources humaines. Bien que loin d'être complète, la présentation de ces résultats met néanmoins en lumière certains domaines essentiels. Il convient également de noter que l'équipe des 8R poursuivra cette initiative de recherche en examinant ultérieurement d'autres aspects de la main-d'œuvre dans le secteur des bibliothèques, notamment par le biais d'une nouvelle enquête sur les bibliothécaires et sur les paraprofessionnels en 2004. Cette étude aboutira à une analyse plus fouillée du secteur des bibliothèques et déterminera les tendances et circonstances des différentes sortes et tailles de bibliothèques.

La première partie de ce rapport propose une analyse comparative des chiffres de dotation en personnel et des profils démographiques des trois secteurs patrimoniaux. Les sections suivantes analysent en détail chacune des problématiques des ressources humaines propres aux bibliothèques (deuxième partie), aux archives (troisième partie) et aux musées (quatrième partie).

### **A. ANALYSE DOCUMENTAIRE**

Selon les analyses documentaires, les établissements voués au patrimoine n'ont pas accordé l'attention critique qu'il fallait à la planification de leur main-d'œuvre, y compris au recrutement, au maintien des effectifs et à la formation de spécialistes à toutes les étapes de leur carrière. Il existe cependant peu de données objectives attestant la menace d'une crise dans le secteur du patrimoine. Il est essentiel d'examiner la question des ressources humaines à la lumière des compressions budgétaires, de la rapidité des progrès technologiques, des restructurations organisationnelles, du vieillissement de la main-d'œuvre et de la tendance toujours plus lourde au recours à une main-d'œuvre occasionnelle.

### **B. PLAN DE LA RECHERCHE**

La majorité des questions de l'enquête ont été posées à chacun des trois secteurs patrimoniaux. En juin 2003, 2 579 questionnaires ont été envoyés à autant d'établissements du patrimoine. Ceux qui n'ont pas répondu ont été contactés ultérieurement à trois reprises ; ceux qui ont accepté de répondre ont fait l'objet d'un suivi encore plus important visant à obtenir des éclaircissements ou des données

manquantes. Au total, le pourcentage de réponse est de 32 p. cent (35 p. cent des bibliothèques, 44 p. cent des archives et 26 p. cent des musées). Parmi les établissements ayant répondu à l'enquête, 67 p. cent avaient du personnel spécialisé (63 p. cent des bibliothèques, 78 p. cent des archives et 71 p. cent des musées). Les analyses présentées dans ce rapport exploitent surtout les réponses des établissements ayant embauché des spécialistes.

### **C. CARACTÉRISTIQUES DU PERSONNEL DU PATRIMOINE**

L'analyse de l'organisation de la main-d'œuvre des établissements patrimoniaux et des caractéristiques de ce type de personnel indique de grandes différences selon qu'il s'agit de bibliothèques, d'archives ou de musées.

- Les musées sont de loin les établissements les plus enclins à faire appel à une main-d'œuvre bénévole (88 p. cent, par rapport à 55 p. cent des archives et à 43 p. cent des bibliothèques).
- Les bibliothèques ont plus tendance à embaucher des spécialistes à temps plein (90 p. cent, par rapport à 73 p. cent des archives et à 56 p. cent des musées) ; les archives sont plus disposées à utiliser des spécialistes de façon occasionnelle (21 p. cent, par rapport à 5 p. cent des bibliothèques et à 9 p. cent des musées).
- Les archives et les musées respectent manifestement la parité hommes-femmes pour ce qui est des spécialistes, mais les femmes sont prédominantes dans les bibliothèques.
- Les minorités visibles, les personnes avec des handicaps et les autochtones sont mal représentés dans tous les secteurs du patrimoine.
- Un spécialiste du patrimoine sur cinq a plus de 55 ans. Ceux-ci sont généralement plus jeunes dans les musées que dans les bibliothèques ou les archives (près de la moitié des spécialistes des musées ont moins de 45 ans – une proportion qui baisse à 35 p. cent dans les bibliothèques et les archives).

## **DEUXIÈME PARTIE** **RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE SUR LES BIBLIOTHÈQUES**

L'idée d'une crise imminente des ressources humaines dans les bibliothèques est due à la combinaison de nombreux facteurs, dont le vieillissement de la main-d'œuvre, l'absence d'une gestion de la relève et la rareté des occasions de formation de futurs dirigeants et gestionnaires en raison des compressions de budgets et de personnel dans les années 1990. Il est encore plus urgent d'examiner l'influence relative de chacun de ces facteurs dans la mesure où ces préoccupations touchent des domaines marqués par de grands bouleversements technologiques et organisationnels. Les résultats de cette partie de l'enquête confirment que les recrutements, les départs à la retraite, le maintien des effectifs, l'éducation, la formation et les pratiques de ressources humaines sont des enjeux qui reposent tous sur l'évaluation de la faculté des bibliothèques à s'adapter aux changements et à s'affirmer dans une économie de plus en plus axée sur le savoir et sur l'information.

Il est apparu dès le début de l'enquête que d'importantes distinctions entre bibliothèques publiques, universitaires et particulières caractérisait le système des bibliothèques. La présentation de ces différences outrepassait cependant la portée de ce document dont l'objectif est de synthétiser les principaux résultats de l'échantillonnage total des bibliothèques. Les lecteurs qui souhaitent connaître les résultats de ces sous-secteurs sont invités à lire la partie consacrée aux bibliothèques (deuxième partie).

## **A. RECRUTEMENT**

La situation qui prévaut le plus souvent dans les bibliothèques est la suivante : un besoin d'embauche stable ou à la baisse, et aucune embauche récente. Le deuxième cas de figure, qui touche environ une bibliothèque sur cinq, est un besoin d'embauche associé à un recrutement actif. Le troisième, qui ne concerne qu'une minorité d'établissements, est l'absence d'un recrutement pourtant nécessaire.

Malgré certaines barrières (ressources financières limitées, lieu géographique, gel de l'embauche dans certains cas, etc.), le recrutement ne semble pas poser de problèmes pour la majorité des bibliothèques. Les qualités les plus importantes et les plus difficiles à trouver chez les candidats sont une aptitude à assumer un rôle de leader, des compétences de gestionnaire et une faculté d'adaptation au changement.

L'étude comparative des départs et de l'embauche de bibliothécaires indique un taux de croissance de 2,4 p. cent en 2002. La majorité des bibliothèques ne rapportant aucune mobilité de leurs spécialistes à l'intérieur ou à l'extérieur de leur organisation en 2002, cette croissance ne touche donc qu'une minorité d'entre elles. Cette faible hausse, qui fait suite à une longue période de réduction de personnel, n'a sans doute permis de récupérer qu'une partie seulement des effectifs perdus pendant toute cette période. Le maintien du rythme de l'augmentation numérique des bibliothécaires professionnels en 2002 permettrait sans doute de pallier les futures pertes liées aux départs à la retraite.

## **B. DÉPARTS À LA RETRAITE ET PLANIFICATION DE LA RELÈVE**

L'analyse des départs à la retraite ne corrobore pas l'idée d'une crise imminente des ressources humaines dans les bibliothèques. Premièrement, seulement le tiers d'entre elles ont vu un spécialiste prendre sa retraite au cours des cinq dernières années, d'où une diminution de main-d'œuvre d'à peine plus de 10 p. cent. Ensuite, seule une minorité d'établissements ayant fait face à des départs à la retraite ont eu du mal à remplacer les compétences techniques et les connaissances disparues avec le départ de leurs bibliothécaires seniors (elles ont cependant eu un peu plus de mal à trouver des candidats capables d'assumer un rôle de leader). Enfin, une minorité d'établissements se demandent si leurs candidats à l'interne ont les qualités requises pour remplacer ces habiletés et compétences et assumer des rôles de leader. Une fois encore, les inquiétudes tournent davantage autour de la relève du personnel capable de jouer un rôle de leader qu'autour de la question des connaissances et compétences techniques.

Deuxièmement, 20 p. cent à 30 p. cent des bibliothécaires devraient prendre leur retraite ou y être admissibles au cours de la prochaine décennie, ce qui équivaut à une perte de un ou de deux bibliothécaires seulement au cours des dix prochaines années. Ces estimations sont évidemment beaucoup moins alarmantes vues sous un angle individuel que sous l'angle de l'ensemble du secteur. Le fait que chaque établissement prévoie un faible nombre de départs à la retraite pourrait expliquer l'absence de stratégies de planification de la relève (seulement une bibliothèque sur dix dispose d'un plan de formation et de remplacement du personnel).

### **C. MAINTIEN DES EFFECTIFS**

Dans l'ensemble, le maintien des effectifs préoccupe peu les bibliothèques. La plupart des spécialistes qui ont quitté leur emploi l'année dernière sont partis de leur plein gré (48 p. cent sont partis de leur plein gré, 17 p. cent y ont été contraints et 35 p. cent ont pris leur retraite). La très grande majorité d'entre eux invoquait des raisons personnelles. En réalité, la majorité (68 p. cent) des nouveaux bibliothécaires occupent généralement le même poste pendant au moins cinq ans – une moyenne légèrement au-dessus de la moyenne nationale canadienne. De la même façon, la question des taux élevés de roulement ne préoccupe pas la grande majorité des bibliothèques même s'il semble que des taux peu élevés limitent les occasions de promotion.

### **D. ÉTUDES ET FORMATION**

La plupart des bibliothèques estiment que les programmes de maîtrise en bibliothéconomie et en science de l'information (MBIS) offrent une formation adéquate. De très nombreuses suggestions ont cependant été faites pour améliorer ces programmes, la plupart réclamant une formation plus poussée en affaires et en compétences techniques de base. Très peu d'établissements ont dit contribuer aux programmes des MBIS.

### **E. FORMATION PERMANENTE**

Les bibliothécaires reçoivent une formation surtout technique et axée sur les compétences requises pour l'emploi. Étant donné la forte demande de leaders et de gestionnaires, il est un peu surprenant de voir que les bibliothèques qui proposent une formation à cet égard sont moins nombreuses que l'inverse. Ces établissements offrent cependant très couramment à leur personnel des possibilités d'expériences favorisant l'acquisition de qualités de leader.

### **F. PRATIQUES DE RESSOURCES HUMAINES ET SATISFACTION AU TRAVAIL**

Les avantages extrinsèques offerts aux bibliothécaires sont généralement plus importants que ceux dont bénéficient les titulaires d'emplois comparables dans le secteur à but lucratif et non lucratif. Par exemple, les bibliothécaires à plein temps ont un salaire moyen de 55 000 \$ par an, tandis que les spécialistes qui travaillent dans des organismes à but non lucratif touchent un salaire annuel de 48 000 \$.

L'évaluation des avantages intrinsèques tels que l'application de stratégies progressives d'emplois (enrichissement, partage des tâches, rotation d'emplois, etc.) leur est cependant moins favorable. En effet, de telles pratiques ne sont pas courantes

dans les bibliothèques. Les relations de travail positives et l'équité entre les sexes sont évidentes la plupart du temps, mais il demeure possible d'améliorer les procédures pro-familles et de favoriser les occasions d'associer plus étroitement les bibliothécaires à la prise de décision à l'échelle organisationnelle.

#### **G. RESTRUCTURATION ORGANISATIONNELLE ET TRANSFORMATION DU RÔLE DU BIBLIOTHÉCAIRE**

Bien que la plupart des bibliothèques n'aient engagé aucun bibliothécaire au cours de la dernière année, près de la moitié de l'échantillonnage a signalé un besoin plus important de spécialistes au cours des cinq dernières années et précisé que les besoins à cet égard continueraient à augmenter au cours des cinq prochaines années. De toute évidence, les réponses aux questions portant sur la restructuration organisationnelle et sur la transformation du rôle du bibliothécaire dénotent une période de grande mutation. Selon les établissements ayant répondu à l'enquête, les facteurs qui influencent de façon déterminante l'évolution du rôle de ces spécialistes sont l'adoption de plus en plus importante des technologies de l'information et la réingénierie. Les principaux changements associés au rôle de cette main-d'œuvre au cours des cinq dernières et des cinq prochaines années entraîneront un besoin plus marqué de bibliothécaires capables d'assumer le double rôle de leader et de dirigeant, et un besoin encore plus important de bibliothécaires capables d'exécuter des tâches non spécialisées.

#### **H. PRIORITÉS EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES**

Les réponses les plus fréquentes concernant les défis les plus pressants que devront les bibliothèques s'agissant de leur main-d'œuvre trahissent des inquiétudes quant à la relève de leurs bibliothécaires seniors. Cette réaction est intéressante dans la mesure où les questions sur la relève du personnel à la retraite et sur d'éventuelles difficultés, anciennes ou futures, à cet égard, n'ont suscité aucun autre grand sujet de préoccupation.

Un établissement sur cinq a signalé que les difficultés financières (salaires, capacité à pourvoir les bibliothèques en personnel adéquat, etc.) représentaient une priorité essentielle pour les ressources humaines. Ont également été cités le problème de l'implantation de nouvelles technologies, le recrutement de spécialistes compétents et l'éducation et la formation dispensées par les programmes des MBIS ou au sein même de l'organisation.

### **TROISIÈME PARTIE** **RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE SUR LES ARCHIVES**

Les sujets de préoccupation des archives sont entre autres le vieillissement de la main-d'œuvre, le maintien d'un bassin de main-d'œuvre restreint, le relèvement des qualifications des spécialistes, qui doivent désormais exécuter des tâches de gestion, et le manque d'homogénéité de la formation des futurs diplômés. La question des ressources humaines dans les archives n'a cependant pas fait l'objet de recherches

approfondies. Cette étude comble quelques-unes des nombreuses lacunes qui marquent notre compréhension de la situation de la main-d'œuvre dans ces établissements du patrimoine.

### **A. RECRUTEMENT**

Le recrutement dans les archives est loin d'être à la hauteur du besoin de nouveaux spécialistes professionnels exprimé par ces établissements, ce qui laisse à penser que certains ne parviennent pas à combler leurs besoins. Les restrictions budgétaires et le gel ou les limites à l'embauche sont les principales raisons qui expliquent cette absence d'embauche. Les principaux obstacles signalés par les établissements qui ont embauché l'année dernière ont été l'impossibilité d'offrir des emplois à temps plein ou à temps partiels. La qualité la plus difficile et la plus importante à trouver chez un candidat à un poste d'archiviste est l'expérience. Dans l'ensemble toutefois, la plupart des archives ne signalent pas de grandes difficultés de recrutement.

L'étude comparative des départs et de l'embauche des archivistes indique un taux de réduction de 3 p. cent en 2002, mais la diminution de personnel ne touche qu'une petite minorité de ces établissements. La plupart d'entre eux n'enregistrent aucune mobilité de personnel, ce qui indique une stabilité de la main-d'œuvre au fil des années.

### **B. DÉPARTS À LA RETRAITE ET PLANIFICATION DE LA RELÈVE**

Les chiffres ne révèlent aucun problème alarmant pour ce qui est des départs à la retraite dans les archives. Seulement 5 p. cent des archivistes ont pris leur retraite au cours des cinq dernières années, et moins de 10 p. cent de la main-d'œuvre actuelle devrait prendre sa retraite ou y être admissible au cours des dix prochaines années. Toutefois, la perte d'un ou de deux archivistes seniors au cours de la prochaine décennie aura des conséquences plus lourdes dans les établissements moins importants.

Étant donné le faible nombre de départs à la retraite, il n'est pas surprenant que peu d'archives aient eu du mal à remplacer les compétences, les connaissances et les qualités de leader disparues en même temps que leur personnel senior. Le recrutement pourrait toutefois se révéler moins facile à l'avenir étant donné le faible nombre de candidats valables à l'interne.

### **C. MAINTIEN DE L'EFFECTIF**

La plupart des archivistes qui ont quitté leur emploi l'année dernière sont partis de leur plein gré (44 p. cent sont partis volontairement, 18 p. cent y ont été contraints et 38 p. cent ont pris leur retraite). La principale raison invoquée est un salaire inadéquat. Les taux élevés de roulement ne préoccupent pas ces établissements qui s'attendent à ce que la majorité des nouveaux employés (71 p. cent) restent en poste pendant au moins 5 ans – une moyenne bien supérieure à la moyenne nationale canadienne. D'un autre côté, des taux de roulement peu élevés sont un problème car ils réduisent les occasions de promotion.



## **D. ÉTUDES ET FORMATION**

Les archivistes se distinguent par des niveaux d'instruction et par des parcours de formation variés. L'enquête indique cependant qu'une forte proportion (57 p. cent) des archivistes représentés ont au moins un diplôme de deuxième cycle universitaire et que presque tous (93 p. cent) ont une quelconque formation universitaire. La plupart des participants ont bien coté les programmes de maîtrise en archivistique, mais il est évident que ces programmes doivent proposer une expérience de travail plus concrète.

## **E. FORMATION PERMANENTE**

En 2002, huit archives sur dix ont offert à leur personnel des activités de formation professionnelle, la plupart comprenant une formation technique ou axée sur l'emploi. La formation en matière de direction et de gestion a été beaucoup moins importante même si ces qualités sont de plus en plus en demande dans les archives.

## **F. PRATIQUES DE RESSOURCES HUMAINES ET SATISFACTION AU TRAVAIL**

Dans l'ensemble, les archives offrent un environnement de travail de qualité à leur personnel. Sauf exception, les avantages extrinsèques (salaires et avantages) et intrinsèques (relations de travail, autonomisation des employés, équité entre les sexes, etc.) sont satisfaisants. À titre d'exemple, et bien que les données salariales méritent d'être prudemment interprétées étant donné l'absence de données, le salaire annuel moyen des archivistes représentés dans cette étude est de 55 500 \$ (à plein temps seulement). Ce chiffre se compare au salaire moyen annuel des spécialistes des organismes à but lucratif au Canada, qui s'élève à 48 000 \$. Toutefois, une étude plus minutieuse révèle une polarisation : environ le tiers des établissements versent à leurs archivistes des salaires relativement élevés tandis qu'un autre tiers propose des salaires inférieurs aux normes.

## **G. RESTRUCTURATION ORGANISATIONNELLE ET TRANSFORMATION DU RÔLE DE L'ARCHIVISTE**

Tout indique que les archives viennent de traverser une période de bouleversements tant sur le plan organisationnel que sur le plan du rôle et des fonctions de leur main-d'œuvre spécialisée. Cette situation devrait se prolonger. Ainsi, plus de la moitié de ces établissements ont déclaré un plus grand besoin d'archivistes pour les cinq dernières années et ajouté que ces besoins ne devraient pas évoluer au cours des cinq prochaines années. L'étude souligne également que les archives ont davantage besoin d'archivistes capable d'exécuter des fonctions non spécialisées et d'assumer un double rôle de leader et dirigeant. Cette demande déjà ancienne ne disparaîtra pas. Selon les participants, le principal facteur lié à l'évolution du rôle de l'archiviste est l'adoption accrue de nouvelles technologies de l'information.

## **H. PRIORITÉS EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES**

Les réponses les plus fréquentes concernant les défis les plus pressants que doivent relever les archives s'agissant de leur main-d'œuvre ont trait aux préoccupations financières. Cette conclusion est étayée par les réponses de ces établissements à d'autres questions de l'enquête : selon eux, les restrictions budgétaires et les salaires inadéquats nuisent à l'embauche et au renouvellement du personnel senior. De toute

évidence, les questions financières sont liées aux limites à l'embauche dans la mesure où elles interdisent de proposer des emplois permanents ou à plein temps. Les réponses des archives aux questions sur les futurs défis les plus pressants à cet égard expriment encore des inquiétudes quant à l'insuffisance des budgets, qui ne leur permettent pas d'embaucher une main-d'œuvre adéquate.

Les autres priorités mentionnées sont la nécessité de se tenir au courant des dernières technologies, les difficultés propres à l'embauche d'archivistes ayant les qualifications souhaitées, la gestion des lourdes charges de travail dues aux changements organisationnels, la préparation pour les départs à la retraite et la nécessité d'offrir en permanence des activités de formation et de perfectionnement.

#### **4. RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE SUR LES MUSÉES**

Les musées se distinguent des bibliothèques et des archives par une combinaison unique des enjeux liés au développement des ressources humaines. La forte proportion de bénévoles, le nombre plus important d'emplois saisonniers et à temps partiel et la variété des engagements de financement compliquent la situation des musées et leur capacité à relever les prochains défis liés à la main-d'œuvre. Ces enjeux peuvent avoir influencé le taux (faible) de réponse des musées et expliquer pourquoi tant de questionnaires sont revenus sans avoir été complètement remplis.

Pour analyser la situation des musées, l'enquête a choisi deux échantillonnages : petits musées (moins de trois spécialistes) ; moyens et grands musées. La présentation des différences des musées en fonction de leur importance dépasse toutefois la portée de ce résumé qui propose une synthèse des résultats les plus concluants pour l'ensemble de l'échantillonnage. Les lecteurs qui souhaitent mieux connaître ces différences sont invités à lire la section complète du rapport consacrée aux musées (quatrième partie).

##### **A. RECRUTEMENT**

Une minorité de musées (31 p. cent) ont embauché l'année dernière même si la plupart ont eu besoin de recruter davantage de personnel spécialisé qu'il y a cinq ans. Une proportion encore plus faible a eu du mal à recruter. Les restrictions budgétaires et l'impossibilité d'offrir des emplois spécialisés permanents ou à plein temps ont beaucoup nui. Les qualités les plus difficiles et les plus importantes à trouver chez les candidats à des postes professionnels sont des compétences spécialisées, des aptitudes de gestionnaire et des années d'expérience.

L'étude comparative des départs et de l'embauche des spécialistes en 2002 indique une baisse de la main-d'œuvre bénévole spécialisée et une hausse du nombre d'employés salariés. La persistance de tels résultats serait prometteuse. Elle signerait la fin de la pratique croissante de ce secteur à faire appel à des bénévoles. Par ailleurs, la majorité des musées (55 p. cent) a indiqué qu'il n'y avait pas eu de roulement de sa main-d'œuvre spécialisée.

## **B. DÉPARTS À LA RETRAITE ET PLANIFICATION DE LA RELÈVE**

Les résultats de l'analyse des départs à la retraite ne corroborent pas l'idée d'une crise imminente de la main-d'œuvre dans les musées. Premièrement, 14 p. cent seulement des musées ont signalé au moins un départ à la retraite de leurs spécialistes au cours des cinq dernières années, soit une perte de 5 p. cent.

Compte tenu du faible nombre de départs à la retraite, il n'est pas surprenant de constater que peu de musées ont eu du mal à remplacer les compétences, les connaissances et les qualités de leader disparues avec le départ de leurs employés seniors. Le recrutement pourrait toutefois se révéler moins facile à l'avenir étant donné le faible nombre de candidats valables à l'interne.

Deuxièmement, 5 p. cent seulement des conservateurs, restaurateurs et « autres » spécialistes devraient prendre leur retraite ou y être admissibles au cours des dix prochaines années, d'où une perte de moins de 1 spécialiste pour chaque musée sur une période de dix ans. De toute évidence, il n'y a pas lieu de sonner l'alarme.

## **C. MAINTIEN DE L'EFFECTIF**

Le maintien en poste des spécialistes des musées suscite quelques inquiétudes. La majorité de ceux qui ont quitté leur musée au cours de la dernière année (la plupart étant, comme nous l'avons noté, des bénévoles) sont partis de leur plein gré (52 p. cent sont partis de leur plein gré, 15 p. cent y ont été contraints et 32 p. cent ont pris leur retraite). Les raisons principalement invoquées pour les départs volontaires sont des salaires insuffisants. Il est intéressant de noter que les taux de roulement des spécialistes des musées sont légèrement supérieurs à ceux des bibliothécaires et des archivistes, de même que les préoccupations des administrateurs des musées à cet égard.

## **D. ÉTUDES MUSÉALES**

Il n'existe aucune exigence pédagogique de base uniforme pour la formation des spécialistes des musées. Par conséquent, et même si des titres reconnus donnent une idée de la capacité d'un candidat à occuper un emploi spécialisé dans un musée, il est courant que le travail soit évalué en fonction de l'expérience acquise sur le tas. Cette enquête révèle le besoin d'une formation plus académique ; les diplômes muséaux sont l'une des qualifications les plus importantes et les plus difficiles à trouver chez les candidats à des postes professionnels dans les musées. Les niveaux d'études confirment cette conclusion : moins du tiers des spécialistes des musées représentés dans cette enquête ont un diplôme universitaire supérieur. Il est intéressant de constater que le niveau d'instruction des spécialistes bénévoles et salariés est le même.

Les deux tiers des musées estiment qu'une maîtrise en études muséales donne aux diplômés le niveau de compétences dont ils ont besoin, et la plupart pensent que ces programmes pourraient être améliorés grâce des expériences plus concrètes.

## **E. FORMATION PERMANENTE**

Les activités de formation proposées aux spécialistes semblent adéquates, mais les musées auraient tout à gagner à renforcer la formation en gestion et en direction de leur personnel ou à envisager d'autres types de formations pratiques encourageant l'acquisition de ces compétences nécessaires. Les musées devront réussir à proposer des possibilités de formation à coût minime puisque la majorité d'entre eux signalent que l'insuffisance de leurs budgets les ont empêchés d'offrir toutes les activités de formation nécessaires.

## **F. PRATIQUES DE RESSOURCES HUMAINES ET SATISFACTION AU TRAVAIL**

Les budgets limités ont un impact varié sur les activités des musées liées aux ressources humaines, mais ils nuisent peut-être surtout à la possibilité d'offrir des salaires adéquats. Cette conclusion se fonde sur les réponses à une série de questions où le principal obstacle à l'embauche et à la relève du personnel senior et la principale explication des problèmes d'embauche est un « salaire inadéquat ». Il est donc surprenant que le salaire annuel moyen des spécialistes représentés dans cette étude soit légèrement supérieur à celui des autres spécialistes au Canada (52 000 \$ par rapport à 48 000 \$). Toutefois, cette comparaison nécessite une importante mise en garde méthodologique étant donné les différences des méthodes de calcul des salaires et le faible taux de réponse à la question portant sur les salaires. De plus, les avantages supplémentaires (médicaux, dentaires, etc.) offerts aux spécialistes des musées ne se comparent pas avec ceux dont jouissent d'autres groupes professionnels similaires dans d'autres organismes à but non lucratif.

Les avantages intrinsèques offerts aux spécialistes des musées (relations de travail positives, équité entre les sexes, autonomisation, etc.) suggèrent une qualité de vie au travail qui pourrait compenser la faiblesse des avantages extrinsèques.

## **G. RESTRUCTURATION ORGANISATIONNELLE ET TRANSFORMATION DU RÔLE DE L'ARCHIVISTE**

Les réponses à une série de questions portant sur les besoins de personnel des dernières et des prochaines années tendent à démontrer que la situation du milieu canadien des musées est en pleine mutation. Essentiellement axés sur l'implantation de la technologie de l'information, les musées éprouvent un immense besoin de main-d'œuvre plus spécialisée, de plus en capable d'exécuter des tâches non spécialisées et d'assumer un double rôle de leader et de dirigeant.

## **H. PRIORITÉS EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES**

Les réponses de loin les plus fréquentes concernant les défis les plus pressants que doivent relever les musées à cet égard expriment essentiellement des préoccupations financières. Selon les musées représentés dans l'enquête, les limites des ressources financières sont l'un des facteurs qui nuisent le plus au développement des ressources humaines. Six musées sur dix se disent très préoccupés par cet aspect. La majorité des observations d'ordre financier ont trait à l'insuffisance des salaires et à l'absence d'une capacité financière qui leur permettrait de s'offrir les ressources humaines dont ils ont

besoin. Un nombre bien moins important de musées ont fait des commentaires sur le recrutement, les départs à la retraite, le rajeunissement du personnel et l'éducation.