



**Raymond Chabot  
Grant Thornton**

**Marie-Claude Gévy**

Associée

T 514 393-4710

E [gevry.marie-claude@rcgt.com](mailto:gevry.marie-claude@rcgt.com)

**Jean-Daniel Brisson**

Directeur principal

T 514 390-4264

E [brisson.jean-daniel@rcgt.com](mailto:brisson.jean-daniel@rcgt.com)

**Nadine Rivard**

Conseillère principale

T 514 878-2691, poste 2292

E [rivard.nadine@rcgt.com](mailto:rivard.nadine@rcgt.com)

## Balisage et stratégies pour le développement de la main- d'œuvre spécialisée en finance au Québec

1<sup>er</sup> septembre 2011

---

# Table des matières

<b>Section</b>	<b>Page</b>
1. Introduction	4
2. Portrait du secteur financier à Montréal	8
3. Portrait de la main-d'œuvre du secteur financier à Montréal	20
4. Les enjeux propres à la main-d'œuvre du secteur financier de Montréal	34
5. Les pistes de solution	55
6. Notes	57
7. Annexes	59

## **Section 1**

### Introduction

## Introduction

Le principal objectif de Finance Montréal est de susciter des initiatives et un contexte d'affaires visant à renforcer un secteur financier déjà considérable et diversifié, à déployer de nouvelles activités et à encourager la création de nouvelles entreprises ainsi que l'installation de sociétés d'envergure internationale au Québec.

**Vision :** Que le Québec, et Montréal en particulier, soit reconnu comme une place financière forte en Amérique du Nord.

L'objectif de la démarche n'est pas de multiplier les initiatives, mais de cibler et de mettre en œuvre celles qui auront le plus d'impact sur l'industrie. Déjà, un certain nombre de thèmes ont été dégagés et des chantiers ont été créés, dont celui des **ressources humaines**.

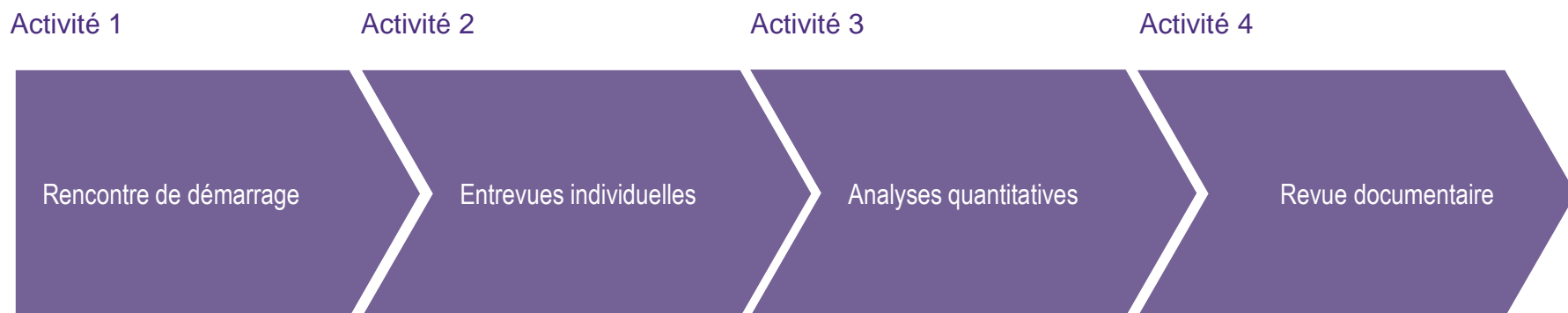
Dans l'industrie financière, la disponibilité de ressources humaines spécialisées dans leur domaine est le principal facteur de succès des entreprises ainsi que l'élément clé dans la localisation d'activités qui dépasseraient le simple marché local. Le **Chantier Ressources Humaines**, sous le leadership de M<sup>me</sup> Monique Leroux, présidente et chef de la direction du Mouvement Desjardins, a donc pour mission de soumettre des propositions ayant un rôle structurant.

Plus précisément, les **objectifs** du **Chantier Ressources Humaines** sont de :

1. dresser un portrait sectoriel de la main-d'œuvre en finance au Québec en :
  - a. évaluant l'adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre, le profil de compétence souhaité et ce qui existe sur le marché pour l'ensemble des métiers en finance (incluant les métiers spécialisés et les métiers liés aux produits dérivés);
  - b. identifiant les secteurs où un déficit existe et en qualifiant l'ampleur du déficit;
2. cibler les grands enjeux touchant la gestion des ressources humaines pour les métiers de haut niveau de la grappe financière;
3. dégager les grandes orientations stratégiques et de proposer des pistes de solution.

Afin de l'accompagner dans l'atteinte de ses objectifs, le Chantier Ressources Humaines a retenu les services de la firme Raymond Chabot Grant Thornton afin de réaliser un balisage et d'élaborer des stratégies pour le développement de la main-d'œuvre spécialisée en finance au Québec. Le présent rapport fait état des résultats du premier volet du mandat.

## Activités du premier volet : Élaboration du portrait sectoriel



### Rencontre de démarrage

Une rencontre de démarrage a été tenue le 23 juin 2011 avec les membres du Chantier Ressources Humaines afin que chacun puisse exprimer ses préoccupations et relever les enjeux qui lui semblent prioritaires.

### Entrevues individuelles

Un total de 23 entrevues individuelles ont été réalisées avec les membres du Chantier Ressources Humaines ainsi qu'avec divers professionnels du secteur, des associations professionnelles, des professionnels des ressources humaines du secteur et de nombreux partenaires.

### Analyses quantitatives

Diverses analyses quantitatives ont été effectuées à partir des données fournies par les quatre universités montréalaises et l'Université de Sherbrooke afin de dresser un portrait clair des diplômés dans les domaines de la finance et de la comptabilité. De plus, nous avons analysé diverses données fournies par les différents ordres et associations comptables et financiers du Québec (CA, CMA, CGA, CFA).

### Revue documentaire

Nous avons réalisé une revue de la documentation fournie par les participants de même qu'une revue documentaire à l'échelle internationale, canadienne et québécoise afin de mieux cerner les enjeux relatifs à la main-d'œuvre du secteur financier.

# Définitions

## Secteur financier

### **Ce secteur comprend principalement :**

- les activités bancaires;
- les coopératives de crédit et autres institutions de crédit;
- le courtage des valeurs mobilières;
- les bourses;
- la gestion des portefeuilles, de fonds communs de placement et de caisses de retraite;
- les services de fiducie;
- les sociétés d'assurance et de réassurance;
- les courtiers d'assurance;
- les caisses de retraite.

## RMR Montréal

### **La région métropolitaine de recensement de Montréal regroupe les régions suivantes :**

- l'Île de Montréal;
- la Ville de Laval;
- la Ville de Longueuil;
- les municipalités de la Rive-Sud du Saint-Laurent (couronne Nord);
- les municipalités de la Rive-Nord du Saint-Laurent (couronne Sud).

## RMR Québec

### **La région métropolitaine de recensement de Québec réunit les régions suivantes :**

- l'agglomération de Québec;
- la Ville de L'Ancienne-Lorette;
- la Ville de Lévis;
- la MRC de la Côte-de-Beaupré;
- la MRC de la Jacques-Cartier;
- la MRC de l'Île-d'Orléans;
- la Ville de Saint-Augustin-de-Desmaures.

## Section 2

### Portrait du secteur financier à Montréal

# L'attractivité de Montréal

## Ancrée dans la stabilité du Canada

Seconde métropole du Canada, Montréal est un centre culturel, industriel, commercial et financier très important. Malgré les nombreux changements qu'a connu le secteur financier du Québec depuis les 50 dernières années, il demeure fort de ses acquis et bénéficie de la stabilité de l'économie canadienne.

- Le Canada est le premier pays du G7 et le cinquième pays parmi les 82 pays analysés par le *Economist Intelligence Unit* (2010) présentant l'environnement le plus propice pour faire des affaires au cours de la période 2010-2014, alors que les États-Unis arrivent au treizième rang.
- Le Canada se classe au premier rang parmi les pays du G7 et au sixième rang parmi 30 pays développés relativement à la prospérité économique prévue en 2020 selon le *Canadian Business Magazine* (2009). Les États-Unis occupent quant à eux la douzième position.
- Dans son *American Cities of the Future 2011-2012*, fDiIntelligence, une filiale du *Financial Times*, a classé Montréal dans le top 10 de quatre de ses classements : sixième « ville du futur » (voir tableau), sixième pour le potentiel économique, septième pour la qualité des infrastructures et sixième pour la stratégie d'attrait des investissements directs étrangers.

### Top 10 des villes nord-américaines « du futur » 2011-2012 selon fDiIntelligence

1	New York, NY	6	<b>Montréal, QC</b>
2	Chicago, IL	7	Boston, MA
3	Houston, TX	8	Austin, TX
4	Toronto, ON	9	Miami, FL
5	Atlanta, GA	10	San Jose, CA



## L'attractivité de Montréal (*suite*)

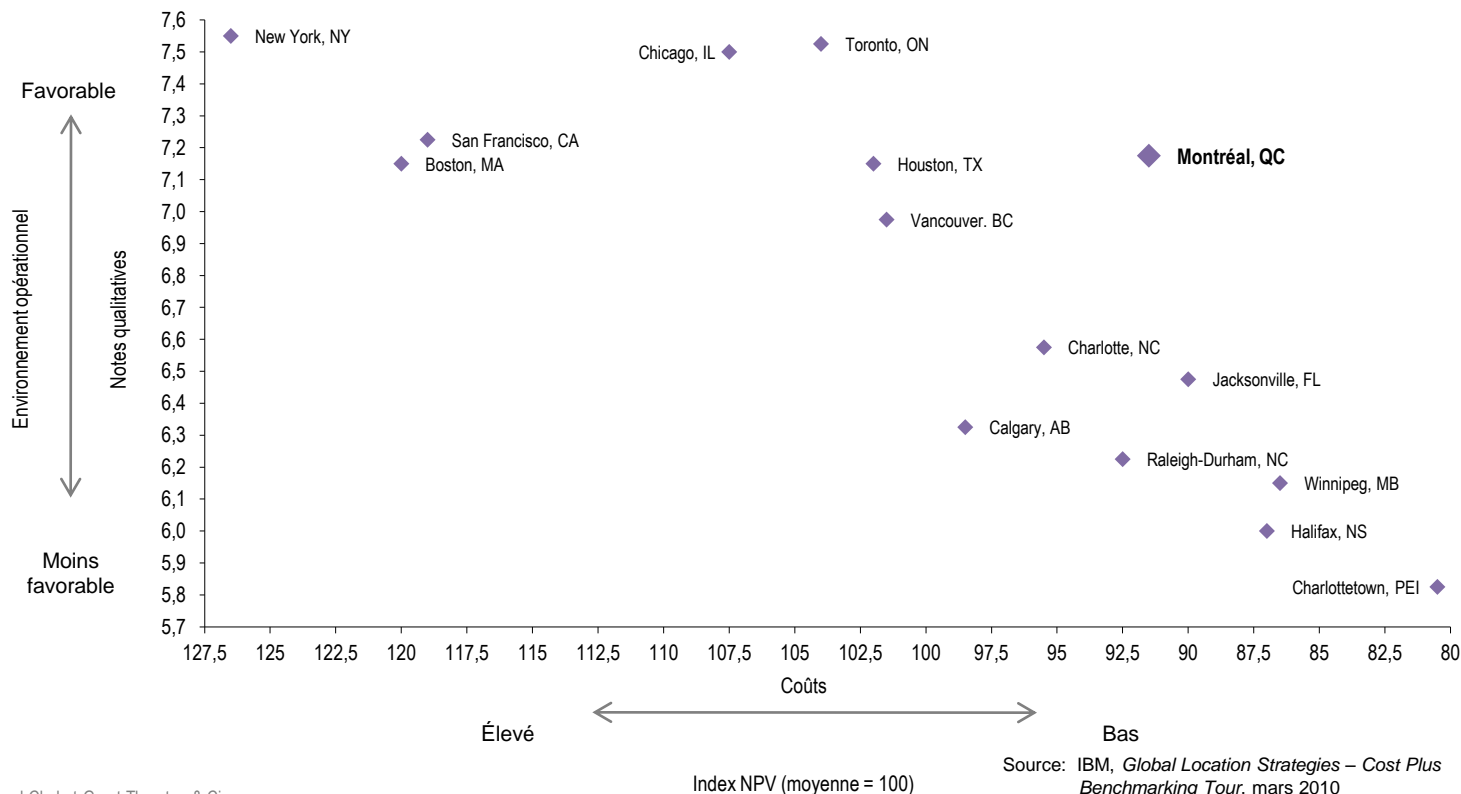
Montréal est bien positionnée par rapport aux principaux facteurs définissant un pôle d'attractivité, et sa présence dans de nombreux palmarès le confirme.

Facteurs d'attractivité	Caractéristiques de Montréal
<b>L'accès aux marchés</b>	Grâce à sa proximité de quatre grands centres financiers, Toronto, New York, Chicago et Boston, et à son accès direct au marché de l'ALENA.
<b>La main-d'oeuvre</b>	<p>En quantité et en qualité, avec le plus important bassin de nouveaux diplômés universitaires au Canada et ses quatre grandes universités. Le Grand Montréal est la région métropolitaine du Canada où l'on décerne annuellement le plus grand nombre de diplômes universitaires, aussi bien au premier cycle qu'aux deuxième et troisième cycles.</p> <p>Dans son Index 2010 des villes les moins risquées pour les employeurs en termes de main-d'œuvre, Aon a placé Montréal au cinquième rang parmi 90 villes.</p>
<b>L'innovation</b>	Montréal bénéficie du plus grand nombre de centres de recherche et de chercheurs universitaires au Canada. En 2010, 2thinknow a identifié Montréal comme une plaque tournante en la classant au trente-quatrième rang sur 289 villes. <sup>1</sup>
<b>La fiscalité et les incitatifs</b>	<p>Montréal présente un taux d'imposition des sociétés parmi les plus bas des grandes métropoles nord-américaines, de même que de faibles coûts d'exploitation.</p> <p>Pour pallier le taux d'imposition personnel élevé, le gouvernement provincial a mis sur pied un programme d'exemption d'impôt pour les experts étrangers. Par exemple, ce programme permet à un travailleur dont le salaire annuel serait de 250 000 \$ d'atteindre des gains nets totaux de 936 000 \$ sur 5 ans, soit 180 000 \$ de plus qu'à Toronto.<sup>2</sup></p>
<b>La qualité de vie</b>	<p>L'OCDE classe le Canada au deuxième rang mondial après la Norvège pour la qualité de vie.</p> <p>Le sondage sur la qualité de vie effectué par Mercer en 2010 classe Montréal au quatrième rang en Amérique du Nord.</p> <p>La revue <i>Monocle</i> classe Montréal au dix-neuvième rang parmi son classement des 25 villes les plus « vivables » au monde.</p>
<b>L'ouverture et le caractère international</b>	<p>Montréal est reconnue à la fois pour son style de vie européen en Amérique ainsi que pour sa grande diversité culturelle.</p> <p>50 % de la population de Montréal est bilingue et 20 % maîtrise au moins trois langues.</p> <p>Montréal est reconnue comme une plaque tournante permettant de tisser des liens globaux : en 2010, elle était la troisième ville en Amérique du Nord pour le nombre de réunions internationales s'y étant tenues et la première en 2009.<sup>3</sup></p>

## L'attractivité de Montréal (suite)

Facteurs d'attractivité	Caractéristiques de Montréal
<p><b>Les coûts</b></p>	<p>Selon l'édition 2010 de l'étude « Choix concurrentiels » publiée par la firme KPMG, le Grand Montréal se classe au troisième rang parmi les principales régions industrialisées au monde pour son offre de coûts d'exploitation les plus concurrentiels, et en première position parmi les 41 régions métropolitaines de pays industrialisés comptant deux millions d'habitants et plus (excluant les villes du Mexique).</p> <p>De plus, comme l'indique le graphique ci-dessous, une étude globale de localisation publiée en mars 2010 par IBM a analysé le secteur financier en Amérique du Nord et a identifié Montréal comme offrant la meilleure proposition de valeur.</p>

**Matrice des coûts vs la qualité de l'environnement opérationnel pour l'industrie des services financiers**



## Montréal au cœur de l'industrie financière québécoise

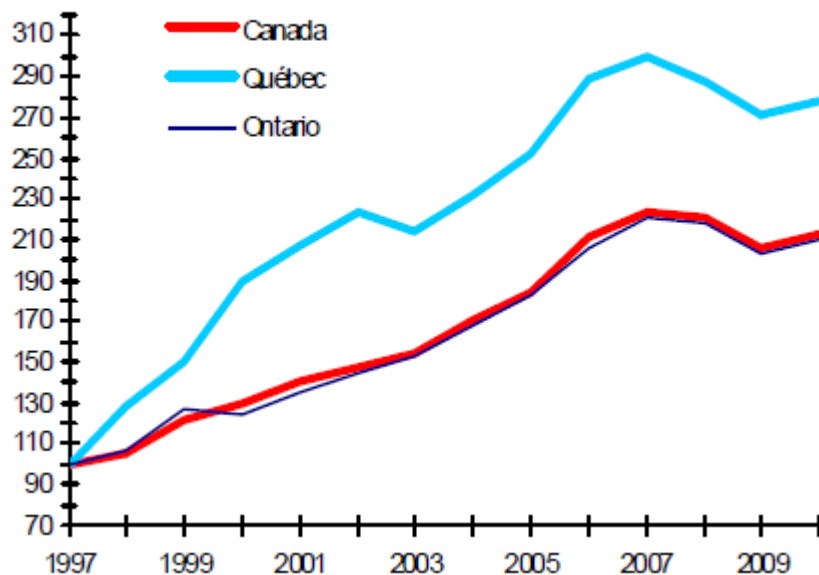
**Le Québec compte 22 % des emplois canadiens du secteur de la finance et des assurances**, c'est-à-dire presque autant que sa part dans l'emploi total (23 %). Le secteur de l'assurance fait encore meilleure figure avec 24 % de l'emploi canadien, dépassant l'intermédiation financière (22 %) et le secteur des valeurs mobilières et du placement (16 %).

### Deux forces : les valeurs mobilières et l'investissement à Montréal et l'assurance à Québec

Le Québec se compare favorablement face à l'Ontario et à l'ensemble du Canada pour ce qui est du secteur des valeurs mobilières et de l'investissement, et ce, depuis plus d'une décennie. Ce secteur est surtout concentré dans la région du Grand Montréal. De plus, le Québec a rattrapé son voisin ontarien ainsi que l'ensemble du Canada au cours des dernières années en ce qui concerne le secteur de l'assurance, celui-ci présentant une forte concentration dans la région de Québec.

Comparaison du PIB du secteur des valeurs mobilières et de l'investissement au Canada, au Québec et en Ontario (1997 à 2010)

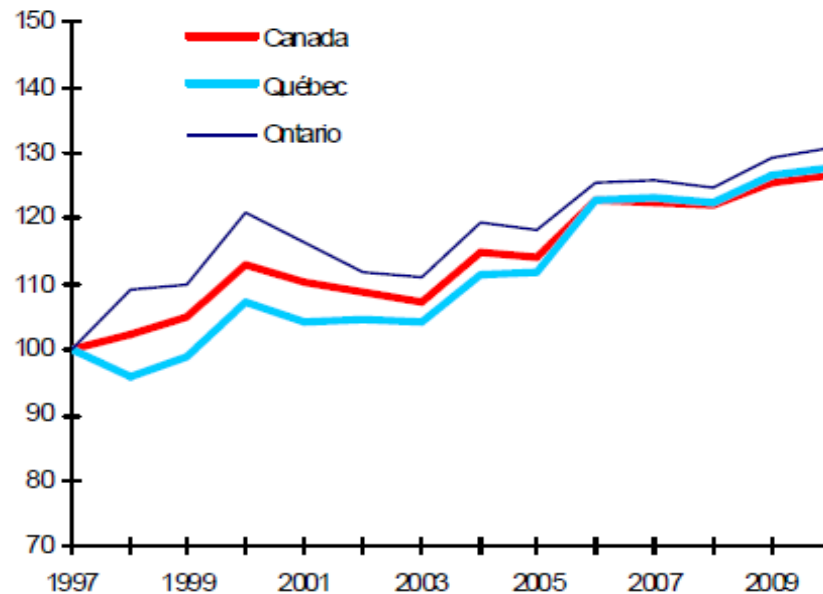
Indice PIB (1997=100)



Source : Institut de la statistique du Québec, juillet 2011

Comparaison du PIB du secteur de l'assurance au Canada, au Québec et en Ontario (1997 à 2010)

Indice PIB (1997=100)

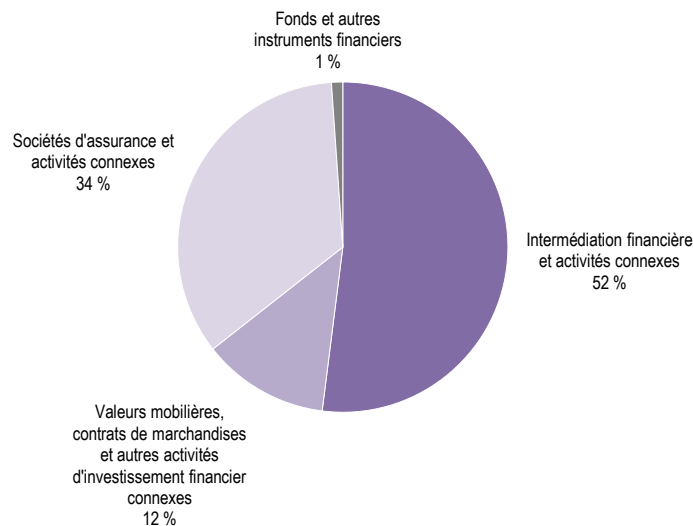


Source : Institut de la statistique du Québec, juillet 2011

## Montréal au cœur de l'industrie financière québécoise (suite)

Le secteur de la finance et des assurances emploie quelque 151 000 personnes au Québec dont la majorité se retrouve dans l'intermédiation financière et activités connexes, et représente 14,5 milliards de dollars dans l'économie québécoise.

**Part des emplois du secteur de la finance et des assurances par type d'activités au Québec (2010)**

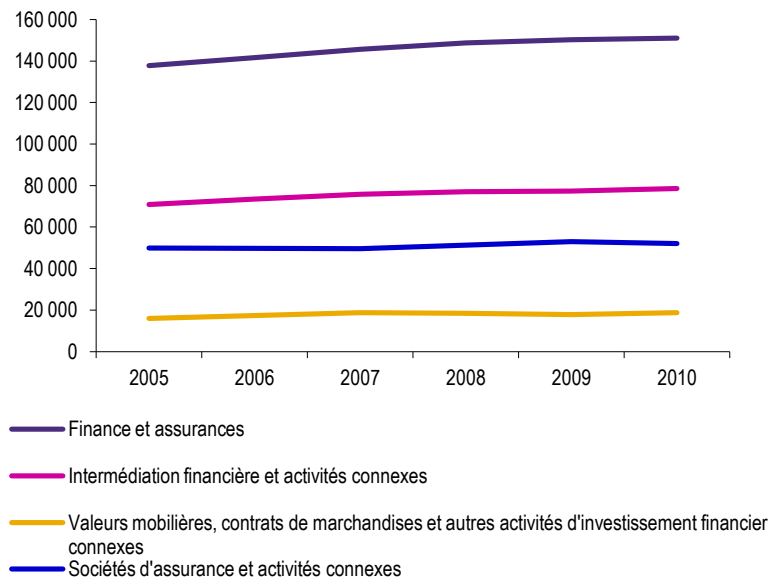


Notes : Le sous-secteur de l'intermédiation financière et activités connexes comprend les établissements dont l'activité principale consiste à prêter des fonds recueillis sous la forme de dépôts, ou par émission de titres d'emprunt, et les établissements qui facilitent l'emprunt ou le crédit en faisant, par exemple, du courtage d'hypothèques et de prêts, en fournissant des services de compensation et de réserve, et en assurant l'encaissement des chèques.

Le sous-secteur des sociétés d'assurance et activités connexes comprend les établissements dont l'activité principale consiste à faire souscrire à des contrats d'assurance de rente et à d'autres formes de contrats d'assurance, à faire de la réassurance, à vendre de l'assurance à des détenteurs de police et à leur fournir des services connexes.

Source : Institut de la statistique du Québec, 2011

**Évolution des emplois du secteur de la finance et des assurances selon le type d'activités au Québec (2005 à 2010)**



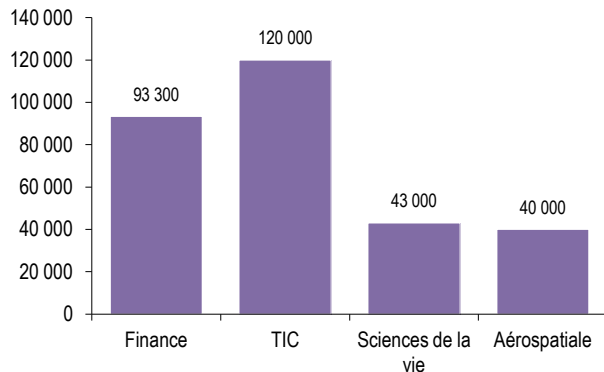
Source : Institut de la statistique du Québec, 2011

Près de la moitié de l'augmentation du nombre d'emplois du secteur de la finance et des assurances survenue au cours des dernières années, soit environ 10 000 emplois, provient du sous-secteur de l'intermédiation financière et activités connexes.

## Le secteur financier, un pilier de l'économie montréalaise

73 % des emplois du secteur financier au Québec se retrouvent dans les régions métropolitaines de Montréal et de Québec.

Nombre d'emplois par secteur d'activité à Montréal (2010)

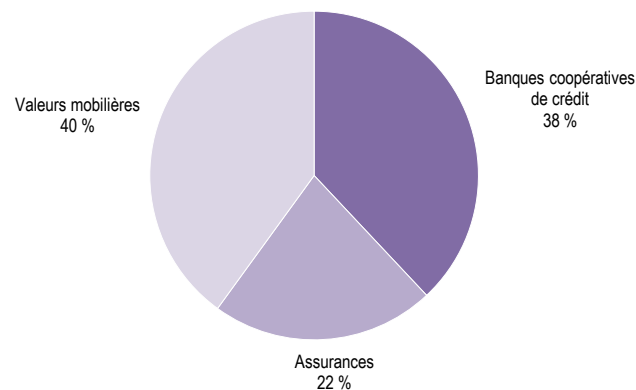


Source : Emploi-Québec, Techno Montréal, Montréal InVivo, Aéro Montréal

La RMR de Montréal compte 93 300 emplois dans le secteur financier. Ceux-ci n'incluent cependant pas les nombreux autres emplois indirects reliés au secteur de la finance :

- plus de 25 000 emplois indirects chez les avocats, comptables, fiscalistes, actuaires et autres consultants;
- plus de 7 000 emplois en technologies de l'information reliées aux services financiers (principalement chez CGI et Morgan Stanley).

Structure de l'emploi dans le secteur financier (Région de Montréal; 2007)



Source : CFI-Montréal, 2008

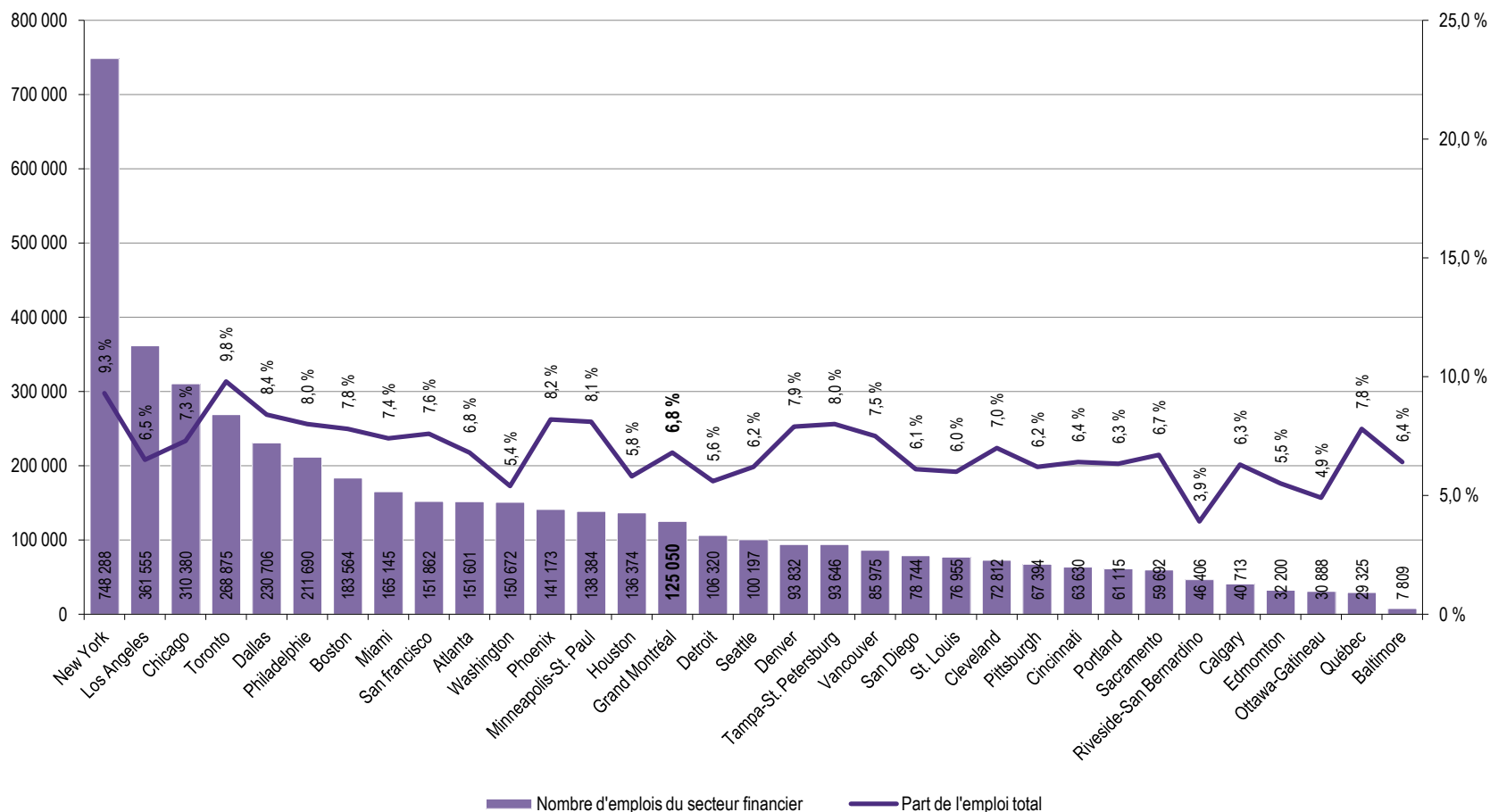
Le marché des valeurs mobilières représente près de la moitié des emplois du secteur financier dans la grande région de Montréal.

**La RMR de Montréal compte 93 300 emplois dans le secteur financier montréalais et celui-ci représente 6,8 % de l'économie de la région montréalaise.**

## Le secteur financier, un pilier de l'économie montréalaise (suite)

Comme le démontre le graphique suivant, Montréal se positionne en milieu de peloton parmi les grandes villes nord-américaines pour le nombre d'emplois dans le secteur financier ainsi que pour la part de l'emploi total. Seule Toronto la devance parmi les villes canadiennes.

**Nombre d'emplois dans le secteur des activités financières et part de l'emploi total dans les grandes villes d'Amérique du Nord (2002-2009)**



Source : Communauté métropolitaine de Montréal, 2011

## La structure du secteur financier dans le Grand Montréal

### Intermédiation financière

#### (banques et autres intermédiaires financiers)

- Banques à charte
- Coopératives de crédit
- Financement de ventes à crédit
- Crédit à la consommation
- Courtiers en prêts hypothécaires et non hypothécaires
- Traitements, transactions financières, autres activités liées à l'intermédiation financière

**Plus de 300 entreprises**

**Plus de 37 000 emplois**

**(38 % des emplois de l'industrie)**

**Exemples d'employeurs locaux :** Desjardins, Banque Nationale du Canada, BMO Groupe financier

**Exemples d'employeurs étrangers :** HSBC, BNP Paribas, Société générale

### Assurances et activités connexes

- Sociétés d'assurance
- Sociétés de réassurance
- Agences de courtiers d'assurance
- Autres activités liées à l'assurance

**Plus de 1 300 entreprises**

**Plus de 22 000 emplois**

**(22 % des emplois de l'industrie)**

**Exemples d'employeurs locaux :** Great-West, Financière Sun Life, Industrielle Alliance

**Exemples d'employeurs étrangers :** Standard Life, AXA, Aviva Canada

### Valeurs mobilières, caisses de retraite, conseils et gestion de fonds

- Courtage de valeurs mobilières
- Bourses de valeurs mobilières et de marchandises
- Capital de risque
- Service de conseils en placement
- Caisse de retraite
- Autres fonds
- Autres activités (p. ex. : fiducies)

**Plus de 1 500 entreprises**

**Plus de 39 000 emplois**

**(40 % des emplois de l'industrie)**

**Exemples d'employeurs locaux :** Caisse de dépôt et placement du Québec, Investissements PSP, Groupe Investors, Banque de développement du Canada

**Exemples d'employeurs étrangers :** State Street, MF Global, Merrill Lynch

### Établissements d'enseignement supérieur et de recherche

- Institut de la finance structurée et des instruments dérivés de Montréal
- Placement et gestion de portefeuille
- Ingénierie financière
- Administration de régimes de retraite
- Institut de finance mathématique de Montréal
- Autres (p. ex. : éthique financière, lutte contre la criminalité financière, e-finance)

**Plus de 4 universités**

**Plus de 1 500 diplômés en finance par année**

### Organismes de soutien et de contrôle

- Autorité des marchés financiers
- Société d'assurance-dépôts du Canada
- Bureau du surintendant des institutions financières
- Association canadienne des courtiers en valeurs mobilières
- Ministère des Finances du Québec

**Plus de 15 organismes de soutien et de contrôle**

## De grands employeurs

À l'instar des tendances de centralisation et de consolidation du secteur financier à l'échelle mondiale, le secteur financier de Montréal se veut tout aussi concentré : seule une poignée de grandes entreprises emploient près de la moitié de la main-d'œuvre totale du secteur, comme le démontre le tableau suivant.

Nom de l'entreprise	N <sup>bre</sup> d'employés au Québec	Revenus bruts **	Intermédiation financière et activités connexes	Assurances	Valeurs mobilières et autres activités de placement
Mouvement des caisses Desjardins	39 786	13,5 G\$	X	X	X
Banque Nationale Groupe financier	14 581	4,3 G\$	X	X	X
BMO Groupe financier	5 000	12,2 G\$	X	X	X
Power Corporation du Canada	4 134	32,9 G\$	X	X	X
Banque TD (Groupe financier)	3 335	19,6 G\$	X	X	X
Banque Laurentienne	3 200	737 M\$	X		X
Banque CIBC	2 841	12,1 G\$	X	X	X
La Capitale Groupe financier	2 800	1,5 G\$		X	X
RBC Groupe financier	2 028	425 M\$	X	X	X
Industrielle Alliance	2 572	6,8 G\$		X	X
Intact Corporation financière	2 475	4,7 G\$	X	X	X
Banque Scotia	2 087	14,3 G\$	X	X	X
Groupe Promutuel	1 650	544 M\$	X	X	X
Financière Standard Life	1 646	3,1 G\$		X	X
Financière Sun Life	1 500	24,6 G\$		X	X
AXA Canada	1 490	2,2 G\$		X	X
SSQ Groupe financier	1 443	2,2 G\$		X	X
Banque de développement du Canada	906	ND	X		
Caisse de dépôt et placement du Québec	741	ND	X		X
Financière Manuvie	700	37,6 G\$	X	X	X
HSBC Canada (Corporation financière)	476	462 M\$	X	X	X

\* Correspond au nombre total d'employés de l'entreprise au Québec et non au nombre d'employés qui travaillent spécifiquement dans les secteurs auxquels ce tableau fait référence.

\*\* Correspond au chiffre d'affaires total de l'entreprise et non au chiffre d'affaires portant spécifiquement sur les secteurs auxquels ce tableau fait référence.

Source : LesAffaires.com et MDEIE, 2009



## De nombreux choix de firmes et professionnels du milieu

Les Québécois ont l'embarras du choix quand vient le temps d'investir. En effet, le Québec compte **5 500 gestionnaires de fonds d'investissement** actifs sur son territoire, **2 000 gestionnaires de portefeuilles** (de plein exercice), près de **10 000 courtiers** de plein exercice, **23 000 courtiers en épargne collective**, de même que presque **6 000** entreprises ou individus spécialisés en **planification financière**. (Voir l'annexe A pour un profil plus détaillé de la clientèle régie par l'AMF).

Échantillon de la clientèle encadrés par l'AMF		Faisant affaires au Québec (au 31 mars 2011)	Ayant leur siège social au Québec (2011)	% ayant leur siège social au Québec (2011)
<b>Clientèle – valeurs mobilières</b>				
<b>Émetteurs assujettis actifs</b>	Gestionnaires de fonds d'investissements	<b>5 533</b>	<b>418</b>	<b>8 %</b>
<b>Gestionnaires de portefeuilles de plein exercice</b>	Firmes	<b>313</b>	<b>117</b>	<b>37 %</b>
	Particuliers	<b>1 693</b>	<b>652</b>	<b>39 %</b>
<b>Gestionnaires de portefeuilles en produits dérivés</b>	Firmes	49	40	82 %
	Particuliers	97	89	92 %
<b>Courtiers de plein exercice</b>	Firmes	144	30	21 %
	Particuliers	<b>9 748</b>	<b>4 420</b>	<b>45 %</b>
<b>Clientèle – distribution</b>				
<b>Assurance de personnes (individuelle et collective)</b>	Cabinets, sociétés et représentants autonomes	8 016	7 849	98 %
	Représentants	16 173	15 894	98 %
<b>Assurance de dommages</b>	Cabinets, sociétés et représentants autonomes	1 170	1 056	90 %
	Représentants	11 533	11 386	99 %
<b>Courtage en épargne collective</b>	Cabinets et sociétés	78	37	47 %
	Représentants	<b>22 978</b>	<b>21 501</b>	<b>94 %</b>
<b>Planification financière</b>	Cabinets, sociétés et représentants autonomes	<b>1 106</b>	<b>1 075</b>	<b>97 %</b>
	Représentants	<b>4 722</b>	<b>4 694</b>	<b>97 %</b>

## Des traits distinctifs

<p><b>Une présence imposante sur le marché des produits dérivés</b></p>	<p>Il s'est greffé autour de la Bourse de Montréal une expertise qui pourrait être utilisée afin de mettre en valeur de nouveaux marchés, comme celui du carbone.</p>
<p><b>Une grande expertise en gestion de fonds</b></p>	<p>Grâce à la Caisse de dépôt et placement du Québec, à l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public (Investissements PSP) et à des caisses de retraite comme celles du CN et de Bell Canada, Montréal a su développer une excellente compétence en gestion de fonds. De nombreuses firmes de services financiers côtoient des cabinets de première importance, tels que Jarilowsky Fraser, qui gère plus de 43 G\$, Fiera Sceptre (30,8 G\$) et Letko (24 G\$).</p>
<p><b>Le Centre Financier International de Montréal</b></p>	<p>Cette institution facilite l'établissement et le développement de sociétés spécialisées dans les transactions financières internationales au sein de l'agglomération urbaine de Montréal. Son programme offre un crédit d'impôt de 30 % sur les salaires versés aux employés.</p> <p>Selon le CFI, ces incitatifs fiscaux permettent aux entreprises admissibles à ce programme de réduire leurs coûts d'une façon telle qu'il en coûte 45 % moins cher d'exploiter une entreprise à Montréal qu'à New York, et 23 % moins cher qu'à Toronto.<sup>4</sup></p>
<p><b>Un apport diversifié en capital de risque</b></p>	<p>Le Grand Montréal bénéficie à la fois de sources publiques de capital de risque, comme Investissement Québec, des fonds spécialisés privés ainsi que des fonds de travailleurs, comme ceux du Fonds de solidarité FTQ.</p> <p>En 2010, la grande région de Montréal et celle de Toronto se classaient <i>ex æquo</i> au premier rang à l'échelle canadienne pour les montants qui y étaient investis en capital de risque. Les deux villes ont obtenu chacune 26 % de ce type d'investissements réalisés au pays, soit près de 300 M\$ dans chaque ville.</p> <p>De même, c'est au Québec que le plus grand nombre de transactions financières au pays a été observé, soit 49 % des entreprises financées en 2010 (174 sur 354).<sup>5</sup></p>
<p><b>Une main-d'œuvre qualifiée à moindre coût</b></p>	<p>La médiane des salaires de base dans le secteur financier est en moyenne 5,4 % moins élevée à Montréal qu'à Toronto (Voir l'annexe B pour plus de détails).</p>

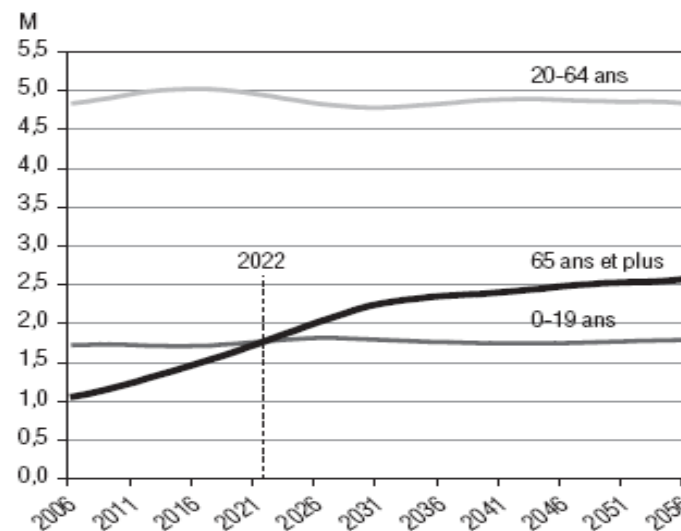
### **Section 3**

Portrait de la main-d'œuvre du secteur  
financier à Montréal

## Une population vieillissante

- Selon le dernier bilan démographique déposé par l'Institut de la statistique du Québec, les personnes âgées de 65 ans et plus représentent désormais 15 % de la population. Cette proportion pourrait atteindre 26 % dans une vingtaine d'années. Dès 2011, les 65 ans et plus devraient être plus nombreux que les personnes de moins de 15 ans. L'immigration atténuera légèrement le phénomène du vieillissement de la population sur l'île de Montréal, qui attire la majorité des immigrants; cependant, l'impact en termes de rajeunissement global de la population demeurera somme toute assez marginal.<sup>6</sup>
- Selon les données de 2009 d'Emploi-Québec, l'effectif des sous-secteurs de la finance, des assurances, des services immobiliers et des services de location compte peu de jeunes de 15 à 24 ans, soit 8 %, et plus de 42 % de personnes âgées de 45 à 64 ans.
- Selon les données recueillies auprès des différents ordres professionnels consultés, 10 % des membres CFA de Montréal et près de 25 % des CMA du Québec ont plus de 50 ans.
- Une étude de l'Université Laval réalisée pour le compte d'une entreprise d'assurance à Québec fait ressortir que le taux de départs à la retraite (nombre de départs à la retraite ÷ nombre de personnes âgées entre 60 et 65 ans) atteignait au Québec 20 % dans le secteur de l'assurance générale et 30 % dans celui des services financiers en 2006.

Effectifs de la population québécoise selon le groupe d'âge (2006 – 2056)



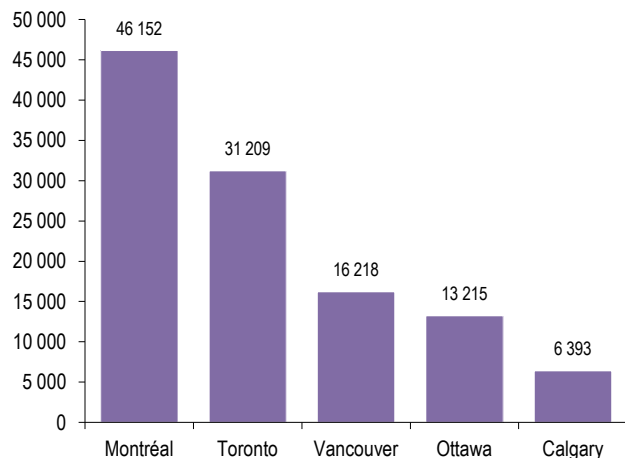
Source : Institut de la statistique du Québec, Perspectives démographiques du Québec et des régions, 2006-2056

**Les tendances démographiques auront un impact sur la capacité de Montréal à combler les besoins en talents dans le domaine de la finance.**

## Une main-d'œuvre éduquée

Le Grand Montréal compte sur son territoire 11 établissements universitaires, dont quatre grandes universités (deux francophones et deux anglophones) et sept écoles affiliées, se classant ainsi au premier rang en Amérique du Nord pour la densité d'étudiants universitaires par rapport à la population totale. Montréal accueille constamment un bassin de nouveaux diplômés dont 25 % sont de deuxième et de troisième cycle comparativement à 19 % pour Vancouver et à 18 % pour Toronto.<sup>7</sup>

**Nombre de diplômes décernés dans les cinq plus importantes régions métropolitaines du Canada (2006)**



Source : Montréal International

### Accent mis sur les approches quantitatives et les technologies d'information

Diplômes universitaires complémentaires	Nombre de diplômés (2008)
Sciences de l'informatique	1 047
Économie	673
Mathématiques	233
Information de gestion	97
Probabilités et statistiques	22
Mathématiques appliquées	22

Source : Montréal International, 2010

**Montréal offre un large bassin d'expertises en TI et en mathématiques financières.**

## Une main-d'œuvre éduquée... en finance

### Diplômés en finance et en comptabilité à Montréal

- Quelques 3 600 diplômes universitaires ont été décernés en 2010 dans la région de Montréal dans le cadre de programmes liés à la finance et la comptabilité :
  - de ce nombre, le tiers représente des diplômes de deuxième cycle;
  - chaque année, de 7 000 à 8 000 étudiants sont inscrits dans des programmes universitaires en finance.

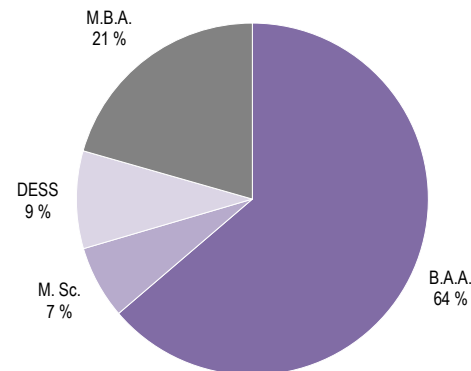
Programmes		Nombre de diplômes
<b>B.A.A.*</b>	Finance**	907
	Comptabilité	1 386
	<b>Total</b>	<b>2 292</b>
<b>M. Sc.</b>	Finance**	164
	Comptabilité	78
	<b>Total</b>	<b>242</b>
<b>DESS</b>	Finance**	84
	Comptabilité	239
	<b>Total</b>	<b>323</b>
<b>M.B.A.</b>	(Tous les programmes)	<b>740</b>
<b>Total</b>		<b>3 596</b>

\* N'inclut pas les programmes de certificat.

\*\* Inclut les programmes en finance appliquée, en ingénierie financière, en économie financière appliquée, services financiers, etc.

Source : Données fournies par HEC Montréal, ESG UQAM, l'Université McGill (Desautels), l'Université Concordia (JMSc) et l'Université de Sherbrooke.

### Répartition des diplômes décernés dans les programmes liés à la finance et la comptabilité dans les quatre universités montréalaises et à l'Université de Sherbrooke (2010)



Source : Données fournies par HEC Montréal, ESG UQAM, l'Université McGill (Desautels), l'Université Concordia (JMSc) et l'Université de Sherbrooke.

L'offre d'expertise financière et comptable vient compléter l'expertise quantitative et technologique.

## Une main-d'œuvre éduquée ... en finance (*suite*)

Grâce à un inventaire de programmes universitaires québécois de formation en finance

Université	Programmes	Exemples de cours en produits dérivés
<p><b>HEC Montréal – Université de Montréal</b></p>	<p><u>1<sup>er</sup> cycle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• B.A.A. avec spécialisation en finance</li> <li>• B.A.A. avec spécialisation en comptabilité professionnelle (filières CA, CGA et CMA)</li> <li>• Bac. en mathématiques, orientation actuariat</li> </ul> <p><u>2<sup>e</sup> cycle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• M.B.A. avec spécialisation en gestion financière d'entreprise</li> <li>• M.B.A. avec spécialisation en placement et gestion de portefeuille</li> <li>• M.Sc. en finance</li> <li>• M.Sc. en ingénierie financière</li> <li>• M.Sc. en économie financière appliquée</li> <li>• M.Sc. en comptabilité financière et stratégique</li> <li>• M.Sc. en comptabilité publique</li> <li>• M.Sc. en contrôle de gestion</li> <li>• DESS en professions financières</li> <li>• DESS en comptabilité publique</li> </ul>	<p><u>1<sup>er</sup> cycle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Options et contrats à terme</li> <li>• Gestions des risques</li> </ul> <p><u>2<sup>e</sup> cycle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion des risques I (DESS)</li> <li>• Gestion des risques II (DESS)</li> <li>• Produits dérivés I</li> <li>• Produits dérivés II</li> </ul>
<p><b>UQAM – École des sciences de la gestion</b></p>	<p><u>1<sup>er</sup> cycle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• B.A.A., concentration finance</li> <li>• Bac. en sciences comptables (concentration expertise comptable (CA), professionnelle (CGA) et comptabilité de management (CMA))</li> <li>• Certificats en finance, assurance et produits financiers, planification financière et sciences comptables</li> <li>• Bac. en actuariat</li> </ul>	<p><u>1<sup>er</sup> cycle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonds d'investissement et produits financiers</li> </ul>

## Une main-d'œuvre éduquée ... en finance (*suite*)

Université	Programmes	Exemples de cours en produits dérivés
<p><b>UQAM – École des sciences de la gestion (<i>suite</i>)</b></p>	<p><u>2<sup>e</sup> cycle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• M.B.A. en services financiers</li> <li>• Maîtrise en comptabilité, contrôle, audit</li> <li>• Maîtrise en finance appliquée</li> <li>• DESS en finance</li> <li>• DESS en instruments financiers dérivés</li> <li>• DESS en comptabilité de management</li> <li>• DESS en sciences comptables</li> <li>• Programme court en pratique comptable (CGA)</li> </ul>	<p><u>2<sup>e</sup> cycle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion de portefeuille : produits dérivés</li> <li>• Initiation aux produits dérivés</li> <li>• Utilisation des dérivés sur actions et indices en gestion de portefeuille</li> <li>• Utilisation des dérivés sur taux d'intérêt en gestion de portefeuille</li> </ul>
<p><b>McGill – Desautels Faculty of Management</b></p>	<p><u>1<sup>er</sup> cycle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>BComm</i> en finance</li> <li>• <i>BComm</i> en finance (mineure avec économie)</li> <li>• <i>BComm</i> en comptabilité</li> </ul> <p><u>2<sup>e</sup> cycle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• MBA</li> <li>• <i>Post MBA-Certificate</i></li> <li>• <i>MBA et Post MBA – Japan</i></li> <li>• <i>Executive MBA</i></li> <li>• <i>Graduate Diploma in Public Accountancy</i></li> <li>• Maîtrise en finance (à partir de septembre 2011)</li> </ul>	<p><u>1<sup>er</sup> cycle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Financial Derivatives</i></li> <li>• <i>Alternative Investments</i></li> <li>• <i>Fundamentals of Financial Markets and Institutions</i></li> </ul> <p><u>2<sup>e</sup> cycle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Derivatives</i></li> <li>• <i>Derivatives and Risk Management</i></li> <li>• <i>Performance Measurement and Reporting</i></li> </ul>



## Une main-d'œuvre éduquée ... en finance (*suite*)

Université	Programmes	Exemples de cours en produits dérivés
<p><b>Concordia – John Molson School of Business</b></p>	<p><u>1<sup>er</sup> cycle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• BComm in Finance</li> <li>• Mineure en Financial Reporting</li> <li>• BComm en comptabilité</li> <li>• BA/BSc in Actuarial Mathematics</li> <li>• BA/BSc in Actuarial Mathematics/Finance</li> <li>• BA/BSc in Mathematical and Computational Finance</li> <li>• Mineure en Management Accounting</li> </ul> <p><u>2<sup>e</sup> cycle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Executive MBA</li> <li>• MBA (CMA)</li> <li>• Graduate Certificate in Management Accountancy</li> <li>• MA/MSc/PhD in Mathematics and Statistics</li> <li>• MSc in Administration Program</li> <li>• Chartered Accountancy Program</li> <li>• Accelerated MBA</li> <li>• MBA with complete CFA Concentration</li> </ul>	<p><u>1<sup>er</sup> cycle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Advanced Topics in Derivative Markets</li> </ul> <p><u>2<sup>e</sup> cycle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminar in Derivatives and Risk Management</li> <li>• Seminar in Financial Intermediaries</li> <li>• Options and Futures</li> <li>• Financial Markets and Trading</li> <li>• Derivatives</li> </ul>
<p><b>Sherbrooke – Faculté d'Administration</b></p>	<p><u>1<sup>er</sup> cycle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• B.A.A. concentration en finance</li> <li>• B.A.A. concentration en comptabilité</li> </ul> <p><u>2<sup>e</sup> cycle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtrise en administration, concentration en finance</li> <li>• Maîtrise en administration, concentration en sciences comptables</li> </ul>	<p><u>1<sup>er</sup> cycle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduction aux instruments financiers dérivés</li> </ul> <p><u>2<sup>e</sup> cycle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instruments financiers dérivés</li> <li>• Gestion des risques d'une entreprise</li> </ul>

## Une main-d'œuvre éduquée ... en finance (*suite*)

Université	Programmes	Exemples de cours en produits dérivés
<p><b>Sherbrooke – Faculté d'Administration (<i>suite</i>)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• M.B.A.</li> <li>• Diplôme de 2<sup>e</sup> cycle en finance de marché et gestion des risques</li> <li>• Diplôme de 2<sup>e</sup> cycle en comptabilité financière</li> <li>• Microprogramme de 2<sup>e</sup> cycle en finance de marché</li> <li>• Microprogramme de 2<sup>e</sup> cycle en gestion des risques financiers</li> </ul>	
<p><b>Laval – Faculté des Sciences de l'Administration</b></p>	<p><u>1<sup>er</sup> cycle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• B.A.A. en finance (majeure ou mineure)</li> <li>• B.A.A. en services financiers (mineure)</li> <li>• Bac. en actuariat</li> </ul> <p><u>2<sup>e</sup> cycle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• M.B.A. en finance</li> <li>• M. Sc. en finance</li> <li>• M. Sc. en ingénierie financière</li> <li>• Microprogramme de 2<sup>e</sup> cycle en direction financière</li> <li>• Microprogramme de 2<sup>e</sup> cycle en gestion des opérations de négociation financière</li> <li>• M.B.A. en comptabilité</li> <li>• M. Sc. en comptabilité</li> <li>• Microprogramme de 2<sup>e</sup> cycle en comptabilité publique</li> <li>• Microprogramme de 2<sup>e</sup> cycle en audit interne, contrôle et gestion des risques</li> <li>• Microprogramme de 2<sup>e</sup> cycle en expertise comptable professionnelle</li> </ul>	<p><u>1<sup>er</sup> cycle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduction aux produits dérivés</li> </ul> <p><u>2<sup>e</sup> cycle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produits dérivés</li> </ul>

## Une main-d'œuvre éduquée ... en finance (*suite*)

Une offre de formation en lien avec les besoins du marché grâce à de nombreux partenariats entre les institutions d'enseignement et l'industrie montréalaise de la finance

Université	Partenaire	Sujet du partenariat
Concordia (John Molson School of Business)	<i>Chartered Financial Analyst (CFA)</i>	Programme <i>Partner of Chartered Financial Analyst Institute</i>
	Mouvement des caisses Desjardins	<i>Desjardins Centre for Innovation in Business Finance</i>
HEC	Banque Nationale	Salle des marchés Financière Banque Nationale
	Standard Life	Fonds de placement géré exclusivement par des étudiants de l'université
	Mouvement des caisses Desjardins	Centre d'études Desjardins en gestion des coopératives de services financiers
McGill (Desautels)	Banque Nationale <i>Barclays Global Investors</i>	<i>Desmarais Global Finance Centre</i>
ESG UQAM	Bourse de Montréal	Diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) en instruments financiers dérivés
	Caisse de dépôt et Bourse de Montréal	Salle des marchés
	Mouvement des caisses Desjardins	Chaire Desjardins de gestion des produits dérivés
	Autorité des marchés financiers	Chaire d'information financière et organisationnelle
Université de Montréal	Banque Laurentienne	Bourse PhD
Université de Montréal (ETS)	Caisse de dépôt	Programme court de deuxième cycle en ingénierie financière

Source : E&B Data, 2007

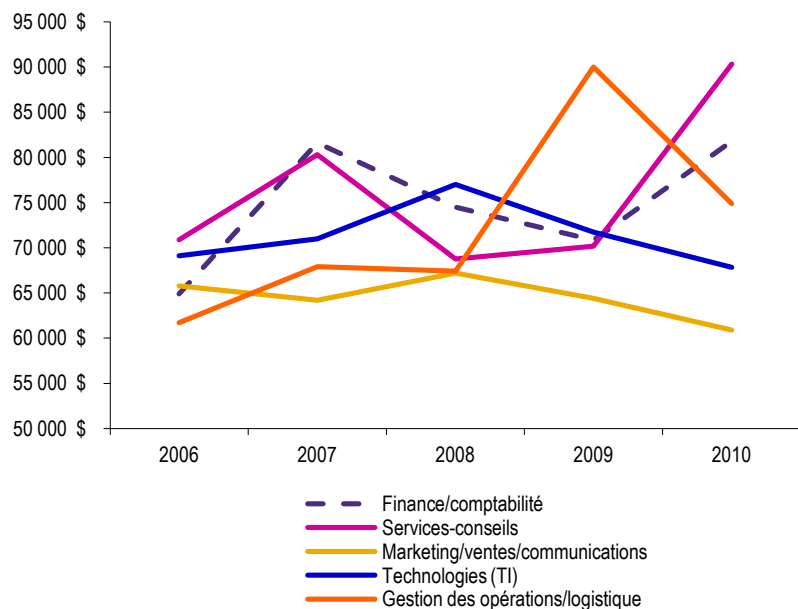
## Une main-d'œuvre éduquée ... en finance (suite)

### Les formations en finance attirent grâce à des conditions d'emploi supérieures à la moyenne

Que ce soit au M.B.A. ou au baccalauréat, les nouveaux diplômés des spécialisations finance et comptabilité gagnent un salaire généralement plus élevé à la sortie de leurs études que les finissants des autres disciplines. Ce phénomène est d'ailleurs observable depuis plusieurs années.

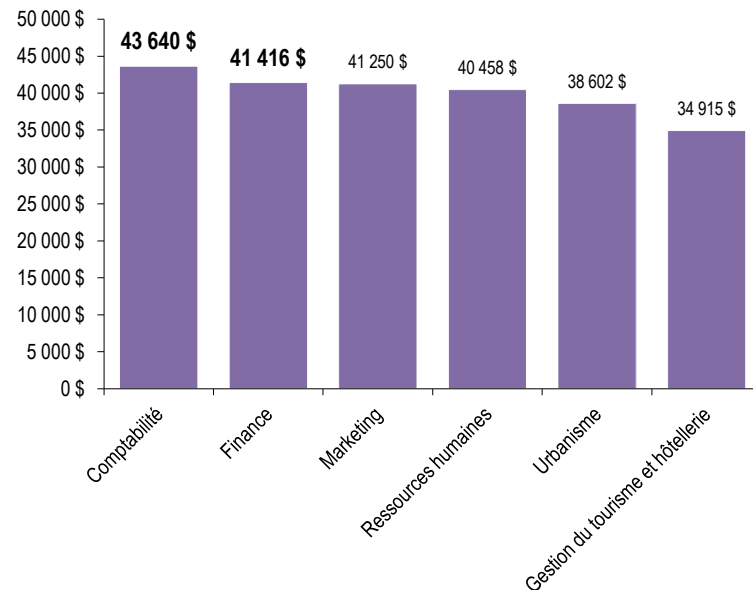
En ce qui concerne le taux de placement de ces finissants en 2010, celui-ci se situait entre 88 % et 98 % (selon les universités) pour le B.A.A. en finance et comptabilité et montait à plus de 90 % pour le M.B.A. (toutes disciplines).

Évolution des salaires de base selon le domaine d'activité/spécialisation des nouveaux diplômés de M.B.A. de HEC Montréal (2006 à 2010)



Source : HEC Montréal

Salaires de base des nouveaux diplômés du baccalauréat de l'ESG UQAM selon le domaine de spécialisation (2010)



Source : Sondage effectué à l'été 2010 auprès de 850 finissants du baccalauréat de l'ESG UQAM de 2009

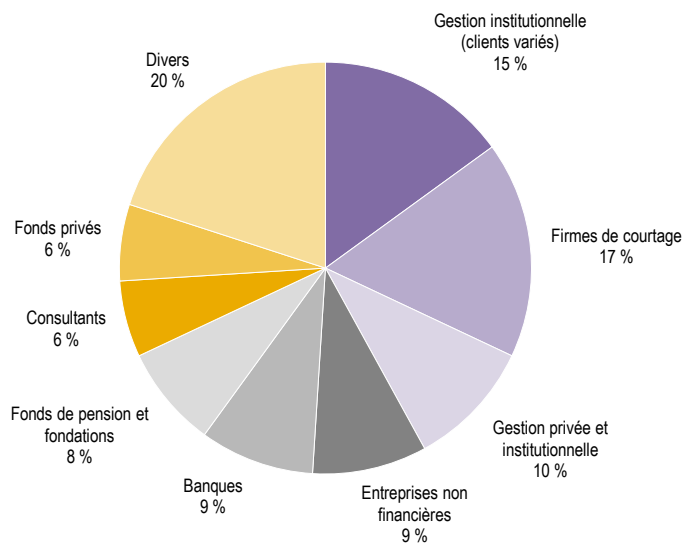
## Une main-d'œuvre éduquée ... en finance (suite)

En complément au bassin de diplômés, Montréal offre une masse critique d'experts et une véritable communauté d'intérêts grâce à ses nombreux centres de recherche

### Une masse critique d'experts

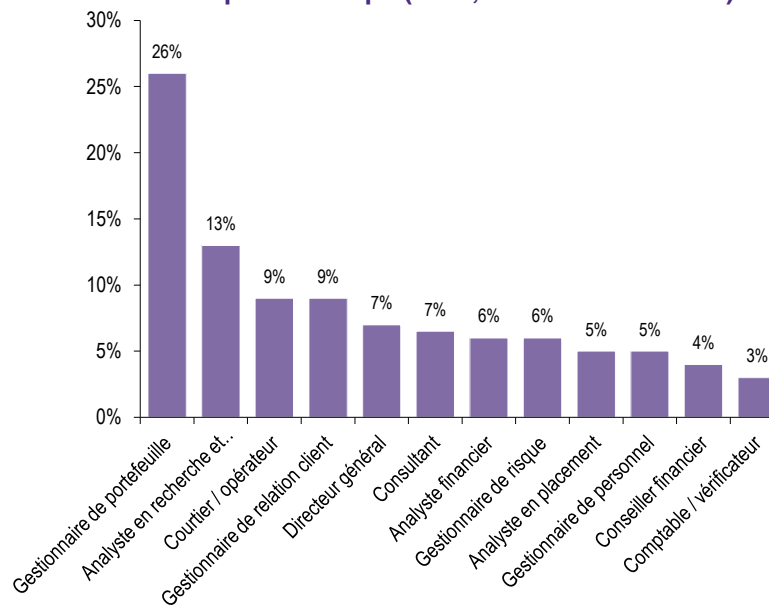
- 25 000 spécialistes du domaine de la finance dont :
  - 12 000 CA (auxquels s'ajoutent près de 2 000 candidats au titre);
  - 8 000 CMA (auxquels s'ajoutent près de 2 000 candidats au titre);
  - 2 000 CFA;
- Montréal est d'ailleurs la ville présentant la plus importante concentration de spécialistes détenant le titre de CFA.

Répartition des membres de l'Association CFA Montréal selon le type d'employeur (2011; n = 1 988 membres)



Source: CFA Montréal

Répartition des membres de l'Association CFA Montréal selon le poste occupé (2011; n = 1 988 membres)



Source : CFA Montréal

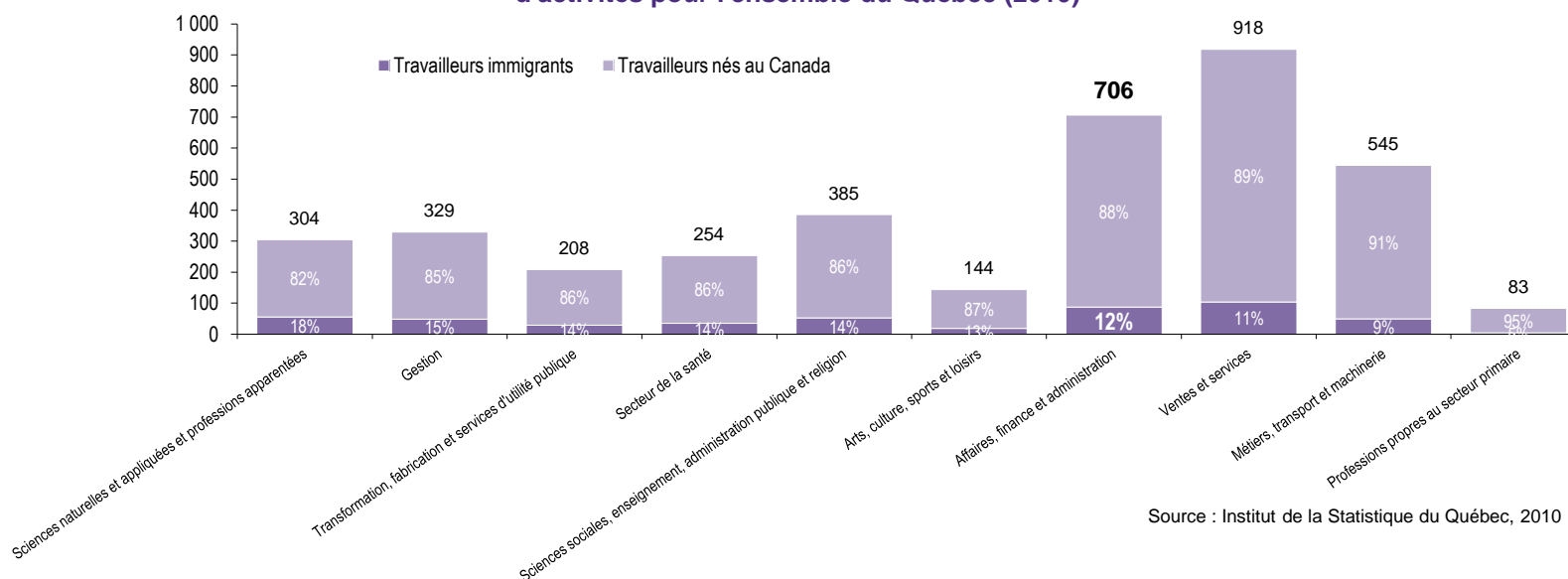
### Recherche et enseignement supérieur

- 30 groupes et chaires de recherche académique dans divers secteurs reliés à la finance
- Programme de doctorat conjoint des 4 universités montréalaises depuis 25 ans
- Partenariats liant universités et entreprises, programmes dédiés, séminaires, bourses et stages en entreprise
- Financement de nombreux projets de recherche
- Présence de l'Institut de finance mathématique

## Une main-d'œuvre diversifiée

Selon les données du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (MICC), le Québec a accueilli 53 985 nouveaux immigrants en 2010. Parmi ceux-ci, 69,5 % font partie de la catégorie de l'immigration économique, qui regroupe, entre autres, les travailleurs qualifiés (62,8 %) et les gens d'affaires (4,6 %). Comme le démontre le tableau suivant construit à partir des données de l'Institut de la statistique du Québec, 12 % des 706 000 travailleurs du secteur des affaires, finance et administration au Québec étaient des immigrants en 2010.

**Nombre de travailleurs, selon leur lieu de naissance, au Canada ou à l'étranger, par secteur d'activités pour l'ensemble du Québec (2010)**



### Montréal attire la majorité des étudiants étrangers et des immigrants du Québec :

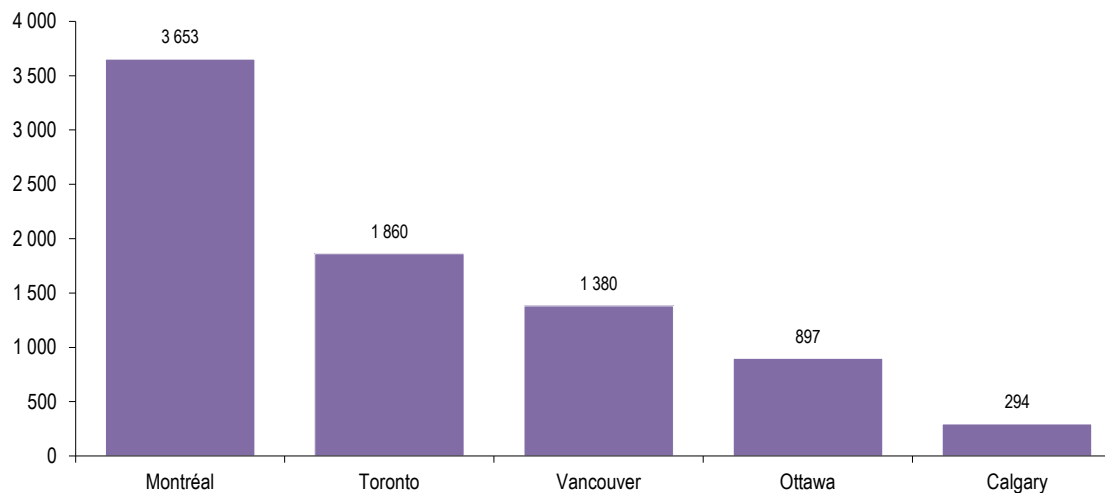
- Selon les estimations effectuées à partir des données fournies par les universités, environ 16 % des diplômés des programmes reliés à la finance et à la comptabilité étaient des étrangers en 2010. Pour les résidents permanents, cette proportion s'élevait à 14 %;
- Le Grand Montréal comptait 21 500 étudiants étrangers au 1<sup>er</sup> décembre 2008;<sup>8</sup>
- Les immigrants formaient près de 20 % de la population de Montréal en 2009, soit 740 355 personnes.

## Une main-d'œuvre diversifiée (*suite*)

En plus des nombreux immigrants venant s'établir à Montréal chaque année, la ville attire aussi un nombre important d'étudiants étrangers. C'est ce qui en fait la métropole canadienne décernant le plus de diplômes à des étudiants étrangers, avec plus de 3 000 chaque année.

- Durant la période allant de 1997 à 2007, près de 25 000 étudiants étrangers ont obtenu un diplôme dans les écoles montréalaises, soit 50 % de plus qu'à Toronto;<sup>7</sup>
- Montréal demeure encore aujourd'hui la ville attirant le plus grand nombre d'étudiants étrangers parmi les villes canadiennes.

**Nombre de diplômes décernés à des étudiants étrangers dans les cinq plus importantes régions métropolitaines du Canada (2006)**



Source: Montréal International

**Montréal représente non seulement le plus important bassin de nouveaux diplômés universitaires au Canada, mais aussi de nouveaux diplômés étrangers, ce qui vient ajouter grandement à la diversité de sa main-d'œuvre.**

## Une main-d'œuvre mobile

### Mobilité d'emploi

Les jeunes d'aujourd'hui gèrent leur carrière comme un projet, avec des objectifs de développement et des échéanciers. Ils sont plus loyaux envers leur carrière qu'envers leur employeur et hésitent moins à changer d'emploi.

### Mobilité internationale

Les objectifs de développement de carrière des jeunes diplômés incluent souvent un parcours à l'international, comme le démontre les témoignages recueillis durant les entrevues avec des participants :

« Les jeunes veulent de plus en plus une expérience à l'étranger, ils recherchent un cheminement qui inclut un parcours à l'international. »

- *Un jeune professionnel en finance à Montréal*

« Les profils les plus en demande sont ceux qui ont acquis une expérience à l'étranger et reviennent à Montréal. »

- *Centre de carrière de McGill*

Selon les informations fournies par les facultés de gestion des quatre universités montréalaises, 35 % des diplômés du B.A.A. en finance et comptabilité et 30 % des finissants du M.B.A. vont travailler à l'extérieur du Québec après l'obtention de leur diplôme.

#### Répartition des finissants des universités montréalaises selon le lieu de travail après l'obtention du diplôme (2010)

Programme	Québec	Canada (hors Québec)	International
B.A.A. (concentrations finance et comptabilité)	65 %	15 %	20 %
M.B.A. (Toutes disciplines)	70 %	20 %	10 %

Les nouvelles générations sont ouvertes sur le monde et davantage orientées vers l'équilibre vie personnelle-famille et les occasions de développement que sur la stabilité d'emploi.



## Section 4

Les enjeux propres à la main-d'œuvre du  
secteur financier de Montréal

## Introduction

La rencontre de démarrage du chantier RH a permis de faire un tour de table afin de cibler les enjeux prioritaires touchant les ressources humaines dans le secteur financier. Ces enjeux ont ensuite été précisés lors des entrevues individuelles avec les membres du chantier et d'autres intervenants du secteur financier au Québec.

Les commentaires recueillis lors des entrevues ont été intégrés à une revue documentaire des études récentes portant sur la gestion des talents en finance afin de compléter la compréhension des enjeux suivants :

- 1. L'inadéquation entre l'offre et la demande de talents, tant au niveau quantitatif que qualitatif;**
- 2. L'intégration de la main-d'œuvre immigrante;**
- 3. L'attractivité de Montréal comme pôle financier;**
- 4. L'attractivité du domaine de la finance.**

# 1. Inadéquation entre l'offre et la demande de talents

## 1.1 La demande en termes de chiffres

Selon une étude de l'Institut de la statistique du Québec publiée en 2011, 100 000 travailleurs de 50 ans et plus ont pris leur retraite en 2008 et 2009 au Québec. Le départ massif à la retraite des *baby-boomers* est amorcé ainsi que le phénomène accentué de la préretraite, la moitié des nouveaux retraités du Québec (45 %) ayant moins de 60 ans.

De plus, toujours selon les résultats de cette étude, le secteur de la finance et des services professionnels du Québec se distingue par le fait que 44 % des nouveaux retraités qui en sont issus ont moins de 60 ans, soit plus du double de ce qui est observé ailleurs au Canada.

Demande	Offre
<p>Le secteur de la finance québécois devrait enregistrer une hausse notable de 18 000 emplois entre 2009 et 2014.</p>	<p>Selon la Coalition pour la promotion des professions en assurance de dommages, le nombre de collèges proposant une formation en assurance de dommages est passé de 12 en 2002 à 26 en 2011.</p> <p>Cependant, l'offre de diplômés du DEC en assurances et services financiers demeure inférieure aux besoins du marché : « Nous n'avons pas suffisamment d'étudiants pour répondre à la demande de l'industrie. »<sup>12</sup></p>
<p>Le taux de croissance annuel moyen (TCAM) devrait atteindre 1,6 % au cours de cette période, ce qui est supérieur au taux de 1,2 % prévu pour l'ensemble des industries au Québec.<sup>9</sup></p>	
<p>Au cours des sept à huit prochaines années, l'industrie devra pourvoir 10 000 emplois. En assurances de dommages seulement, 5 300 postes devront être pourvus d'ici 2012.<sup>10</sup></p>	
<p>Chaque année, 300 planificateurs financiers prennent leur retraite, alors que seulement 120 nouveaux spécialistes entrent dans la profession.<sup>11</sup></p>	

# 1. Inadéquation entre l'offre et la demande de talents (*suite*)

## 1.2 La demande en termes de postes

Certains des postes qui devront être comblés au cours des prochaines années dans le secteur financier à Montréal feront l'objet d'une demande accrue de la part des employeurs. Nous présentons ici quelques postes qui devraient être en demande croissante au cours des prochaines années.<sup>13</sup> Les membres du chantier seront appelés à partager leurs besoins prioritaires en la matière afin de prioriser et de préciser ces postes.

### Secteur des placements

- Représentants
  - En épargne collective, en placement, en valeurs mobilières et en fonds communs
- Courtiers
  - En placements et en valeurs mobilières
- Gestionnaires de portefeuille

### Secteur bancaire

- Analystes financiers, CFA
- Conseillers financiers – conseillers en placement (*wealth management*)
  - Les départs à la retraite des *baby-boomers* vont nourrir la demande en conseillers financiers

### Assurances

- Agents
  - Surtout les agents en assurance de dommages, en assurance de personnes et en services à la clientèle
- Souscripteurs en assurances
- Analystes en assurances
- Experts en sinistre – estimateurs de dommages
- Représentant en régimes de retraite
- Planificateurs financiers
- Conseillers
  - Conseillers financiers ou en sécurité financière
- Actuaires
  - La réglementation de plus en plus complexe ainsi que le vieillissement de la population et l'augmentation des catastrophes naturelles génèrent un besoin grandissant d'actuares.

## Une demande plus forte pour les postes généralistes et en distribution

Pour les postes plus spécialisés, le faible nombre d'employeurs de taille dans le domaine de la finance et la petite taille des autres font en sorte que la demande de talents est inférieure à l'offre de plus de 3 000 diplômés. Les employeurs sont donc plus sélectifs et cela fait en sorte que peu de postes intéressants sont disponibles pour les nouveaux diplômés.<sup>14</sup>

# 1. Inadéquation entre l'offre et la demande de talents *(suite)*

## 1.3 La demande en termes de compétences

Au-delà d'un besoin quantitatif en effectifs ou en titres de postes, la demande de talents se traduit aussi par un besoin en expertises et en compétences. Certaines tendances, comme la réglementation, l'évolution de la technologie et la mondialisation des marchés, créent davantage de besoins pour de nouvelles compétences et ont un impact sur la pénurie des talents critiques.

L'Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) a récemment publié une étude dévoilant les types d'expertises qui seront le plus en demande dans les prochaines années. Il s'agit de la gestion des coûts et des risques, l'expertise en conformité et en vérification, en trésorerie, en audit interne, en audit d'émissions de carbone et en audit de responsabilité sociale.<sup>15</sup>

Selon l'enquête salariale 2011 de Robert Half, les compétences techniques les plus en demande pour les prochaines années sont en courtage, en gestion des investissements, en produits dérivés et autres instruments financiers ainsi qu'en conformité.

Le tableau suivant présente les tendances mondiales du secteur financier ayant un impact sur les compétences les plus en demande et l'offre de talents correspondante à Montréal. Les tendances et les compétences sont principalement tirées d'études sectorielles<sup>16</sup> tandis que la qualification de l'offre provient des commentaires recueillis lors des entrevues menées par Raymond Chabot Grant Thornton et par les statistiques compilées dans le cadre du présent mandat.

Demande de talents		Offre de talents	
Tendances globales	Compétences / expertises	Forces	Faiblesses
<b>Mondialisation</b>	Compréhension du contexte international et des enjeux mondiaux		Les québécois sont encore trop « locaux »; ils ne sont pas assez exposés à l'international.
	Compétences linguistiques : maîtrise de l'anglais et de langues additionnelles	Montréal est reconnue pour son bilinguisme (et même trilinguisme). L'ESG offre plusieurs cours en anglais et aussi en espagnol et HEC offre un BAC bilingue et trilingue.	La maîtrise du français est un enjeu pour l'intégration d'une main-d'œuvre étrangère.
	Compétences culturelles		La maîtrise du français est un enjeu pour l'intégration d'une main-d'œuvre étrangère (autant lors du recrutement que lors de l'intégration des employés).

## 1. Inadéquation entre l'offre et la demande de talents (*suite*)

Demande de talents		Offre de talents	
Tendances globales	Compétences / expertises	Forces	Faiblesses
<b>Avancées technologiques</b>	Compétences en mathématiques financières	Montréal bénéficie d'un large bassin de compétences en TI, autant par son offre de formation que par des employeurs, comme CGI.	L'expertise en TI n'est pas assez intégrée aux formations en finance. Il y a peu d'emphase sur la programmation de base (SQL, VBA).
	Connaissances pointues d'Excel		La réalité du secteur financier est souvent mal comprise, particulièrement en ce qui concerne le <i>middle office</i> (gestion de la conciliation, gestion des risques, etc.).  Les architectures types des institutions financières ne sont pas enseignées.
	Connaissances de base de logiciels de programmation (SQL, VBA) et en gestion du matériel informatique		
	Capacité à faire le pont entre les besoins d'affaires et les solutions technologiques pour le développement, l'implantation et l'intégration de systèmes		
<b>Réglementation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modélisation financière</li> <li>• Gestion de risque</li> <li>• Technologie<sup>17</sup></li> <li>• Gestion de la conformité</li> </ul>	L'expertise en modélisation n'est pas suffisamment développée et représente une compétence prisée pour l'obtention d'un premier emploi.	

### Tendance locale

Une forte présence du capital de risque au Québec et du financement d'infrastructures entraînent une demande pour des compétences techniques liées au génie : « On cherche des ingénieurs qui ont d'abord réalisé des projets d'infrastructures, qui ont une connaissance fondamentale du domaine et qui sont allés chercher une expertise financière par la suite », assure le président et chef de la direction de Fiera Axiom Infrastructure.<sup>18</sup>

En réponse à cette demande, l'ETS et la CDP lanceront en septembre 2011 un programme court en ingénierie financière pour développer les compétences des ingénieurs en investissement.

# 1. Inadéquation entre l'offre et la demande de talents (*suite*)

## Les compétences non financières

Il est important de noter qu'il existe une différence entre un déséquilibre lié aux compétences techniques, qui est fréquent lorsque de nouvelles disciplines ou instruments sont développés, et une disparité en termes de compétences non techniques, qui touche plutôt un spectre plus large de secteurs et d'employeurs. Alors que le déséquilibre de compétences techniques est de nature plus ponctuelle et se résorbe généralement à la suite de pressions issues d'un marché concurrentiel, l'écart de compétences non techniques est plus long à éliminer et concerne habituellement **trois types de compétences** :

### I. Les compétences interpersonnelles

- a. **Communication** : Les professionnels de la finance doivent être capables de transmettre leurs connaissances et de traduire de l'information complexe au moyen de solides compétences en présentation et d'une bonne capacité rédactionnelle.
  - Soulevée comme étant une des plus grandes faiblesses chez les diplômés en finance et dans les domaines connexes.
- b. **Développement des relations** : Autant avec les clients qu'avec leurs collègues. Un professionnel de la finance doit comprendre différents types de personnalités, savoir écouter, poser les bonnes questions, résoudre des conflits, éduquer et conseiller les clients. De plus, beaucoup de postes en finance misent sur de bonnes relations d'affaires, et l'entretien du réseau de contacts devient essentiel.
  - Les compétences relationnelles sont souvent moins développées auprès de gens ayant un profil quantitatif. La formation universitaire arrive difficilement à combler cette carence. On a aussi noté que l'importance du réseautage est sous-estimée par les diplômés.
- c. **Leadership** : La capacité à cerner le talent et à le développer ainsi qu'à motiver son équipe et lui permettre de rencontrer des objectifs et échéanciers serrés est essentielle pour tout poste de gestionnaire en finance.
  - La structure de promotion traditionnelle octroie des postes de gestion à des experts techniques sans nécessairement les outiller en termes de développement de compétences de leadership.
- d. **Vente et négociation** : La capacité de convaincre et de négocier des ententes avantageuses est très implantée dans le domaine de la finance.
  - Les formations professionnelles visent davantage ces compétences que les formations universitaires.

# 1. Inadéquation entre l'offre et la demande de talents (*suite*)

## II. Le profil valorisé dans l'industrie

- Il est question ici de faire preuve de flexibilité, de tolérance au stress, aux critiques et aux échecs, ainsi que d'une capacité à exercer un jugement solide et à prendre des initiatives.
  - On observe que plus de la moitié des étudiants de deuxième cycle choisissent de se spécialiser en gestion de portefeuille, mais que seulement quelques-uns d'entre eux finissent par travailler dans ce domaine, la majorité des autres n'ayant pas le profil qui cadre avec la nature du travail.

## III. L'efficacité opérationnelle

- a. Connaissance de l'industrie et des produits :** La connaissance du milieu financier n'est pas toujours maîtrisée par les professeurs qui enseignent la finance. Ceux-ci sont, pour la plupart, davantage des universitaires que des praticiens possédant une réelle expérience professionnelle dans le domaine. D'autre part, la complexité du milieu de la finance fait souvent en sorte que sa compréhension demeure déficiente jusqu'à l'entrée en poste des diplômés.
  - Soulevée comme étant une des plus grandes faiblesses chez les diplômés en finance et dans les domaines connexes.
- b. Gestion de projet et sens de l'organisation :** Les professionnels en finance ont un besoin constant de gérer leur temps, les budgets, les échéanciers et les ressources. Il faut aussi être en mesure de bien organiser l'information afin d'y avoir accès rapidement.
  - La gestion de projet n'est pas systématiquement intégrée aux programmes de formation.



## 1. Inadéquation entre l'offre et la demande de talents (*suite*)

### Qualifier l'écart

Lors des entrevues menées par Raymond Chabot Grant Thornton, certains participants ont mentionné que l'enjeu en termes de compétences des diplômés du domaine de la finance était observable à deux niveaux : d'un côté, on dénote une « hyperspécialisation » des diplômés de la maîtrise, et de l'autre, c'est le profil trop général des finissants du baccalauréat qui est problématique. Cet enjeu découlerait donc d'un écart « pratico-pratique ». Certains témoignages de diplômés et de professionnels du milieu de la finance illustrent bien ces propos :

- « Je trouve que même avec un bac, il est très difficile de se trouver quelque chose d'intéressant. Les employeurs demandent toujours plus, soit : quelques années d'expérience, un titre professionnel et d'autres cours comme celui sur les valeurs mobilières. »<sup>19</sup>
- « Une fois le bac complété et en attendant le titre de CFA, qu'y a-t-il comme formation pratique permettant l'accès à un poste? »<sup>19</sup>

À la suite des commentaires des participants, nous avons tenté de dresser un portrait des formations offertes dans le domaine de la finance et de la comptabilité en tenant compte de leur aspect général, spécialisé et même hyperspécialisé. Ce portrait est présenté à la page suivante. Comme nous pouvons le remarquer, Montréal bénéficie d'un large éventail de formations dans ce domaine grâce à de nombreux programmes universitaires ainsi qu'à une offre de formation des cadres sur mesure et plusieurs activités de formation offertes par les divers ordres professionnels. Bien que le contenu de certains programmes puisse certainement être mieux adapté aux besoins du marché, on ne dénote cependant pas de manquements majeurs en ce qui concerne le niveau de la formation disponible. L'enjeu ne serait donc pas le niveau de la formation académique elle-même.

**Général**

**Spécialisation**

**Hyperspécialisation**

**1<sup>er</sup> cycle**

**Certificat**

- Finance
- Comptabilité
- Gestion financière
- Planification financière
- Assurances

**B.A.A.**

- Finance
- Comptabilité
- Comptabilité professionnelle (CA, CGA, CMA)
- Méthodes quantitatives de gestion
- Services financiers

**BA / B. Sc.**

- Actuariat
- Finance mathématique et informatique

**2<sup>e</sup> cycle**

**Microprogrammes / Programmes courts**

- Finance de marché
- Analyse quantitative de marché
- CGA

**DESS**

- Comptabilité financière
- Produits dérivés
- Lutte contre la criminalité financière
- Professions financières (CFA, FRM, PRM)
- CA, CMA
- *Diploma in finance*

**M.B.A.**

- Finance
- Finance corporative
- Comptabilité
- Gestion d'investissements et de portefeuille
- Gestion des institutions financières
- CMA
- CFA

**M. Sc.**

- Finance
- Comptabilité
- Audit / contrôle
- Finance appliquée
- Ingénierie financière
- Économie financière appliquée

**3<sup>e</sup> cycle**

**Doctorat conjoint en finance**

**Ordres professionnels  
(CFA, CA, CMA)**

**Nombreuses activités de formation (+ de 10 par mois)**

- Webinaires
- Conférences
- Activités de réseautage

**Cadres**

**Formation des cadres générale, mais peut être développée sur mesure**

# 1. Inadéquation entre l'offre et la demande de talents (*suite*)

## Les enjeux liés aux compétences

- L'éventail des cours ne permet pas de développer toutes les compétences les plus en demande.
- La façon dont l'enseignement est prodigué : l'enseignement n'inclut pas assez de praticiens.
- Peu de temps est consacré aux aspects plus pratiques de la formation, comme les opérations de courtage en salle de marché, ainsi que le développement et la manipulation des systèmes et outils informatiques.
- Peu de contacts avec le marché du travail, comme des visites en entreprises, des interactions avec des praticiens et surtout, une faible présence de mentorat.
- Peu de formations offrent un stage avec une aide au placement et peu d'entreprises soumettent des offres de stages.
- Des choix de formation peu éclairés :
  - De nombreux étudiants se spécialisent dans une discipline, mais finissent par travailler dans un autre domaine, leur formation n'étant parfois pas adaptée aux besoins du poste. C'est le cas pour la gestion de portefeuille : bien qu'elle attire de nombreux étudiants en raison du potentiel de salaires élevés, peu d'entre eux réussissent à s'y tailler une place une fois le diplôme obtenu et la plupart doivent donc se tourner vers des rôles plus généralistes.
- Un manque de compétences financières en dehors du secteur financier :
  - Les professionnels « non financiers » (comptables, avocats et ingénieurs) œuvrant, en partenariat ou en soutien, dans le domaine financier, n'ont souvent pas assez de connaissances en finances, particulièrement en investissement et en produits dérivés.

**La faible quantité et qualité des stages a été notée comme un des enjeux les plus importants. Les stages servent de pont entre le marché du travail et les institutions de formation, comblant ainsi l'écart « pratico-pratique » et permettant aux étudiants d'acquérir une expérience de travail.**

## 2. Intégration de la main-d'œuvre immigrante

Emploi-Québec estime que 740 000 emplois seront à pourvoir d'ici 2014 et que 15 % de ceux-ci seront comblés par une main-d'œuvre nouvellement arrivée au pays. Pourtant, on remarque que les enjeux d'intégration de cette main-d'œuvre immigrante demeurent encore très actuels, autant en termes de réglementation et de processus d'immigration que de la rétention des diplômés et des experts étrangers.

### 2.1 L'attraction des talents étrangers

Selon les commentaires recueillis lors des entrevues, le Québec ne favorise pas suffisamment le recrutement de talents à l'étranger, et ce, autant de la part des entreprises du domaine de la finance que des particuliers.

**Pour les entreprises du domaine de la finance :** L'offre de Montréal est large. Cependant, la difficulté est de se démarquer par rapport à d'autres pôles financiers et à d'autres pays. « On vend la même salade que Toronto, mais elle est moins attrayante en raison d'un bassin plus petit d'entreprises et de main-d'œuvre ». <sup>20</sup> Le faible taux d'imposition des entreprises n'est pas suffisant pour convaincre ceux qui prennent les décisions, puisque ceux-ci se sentent souvent plus préoccupés par leur taux d'imposition personnel que par celui de l'entreprise qui les emploie.

**Pour les particuliers :** Montréal bénéficie d'une réputation attrayante, mais les incitatifs pour venir s'y installer sont insuffisants : le taux d'imposition personnel est trop élevé et les salaires sont trop bas comparativement aux autres centres financiers à proximité. De plus, les étrangers doivent faire face à un processus de demande d'immigration long et laborieux.

## 2. Intégration de la main-d'œuvre immigrante (*suite*)

### 2.2 La réglementation et le processus d'immigration

Une demande de permis de travail peut prendre entre dix semaines et cinq mois à être traitée par les services d'immigration et celle-ci implique un lourd processus administratif. Cela est dû, entre autres, au fait qu'au Canada, l'immigration est une compétence partagée entre les ordres de gouvernement fédéral et provincial. De plus, une entreprise souhaitant embaucher un travailleur étranger doit démontrer des efforts de recrutement au niveau local (affichages de postes, nombres de CV reçus, entrevues effectuées, raison du refus, etc.). Ces mêmes efforts de recrutement doivent à nouveau être démontrés au moment du renouvellement du permis.<sup>21</sup>

« Certaines entreprises continuent de perdre des travailleurs immigrants qui voient leur permis de travail temporaire arriver à échéance », affirme un représentant de Montréal International. « Ceci s'explique souvent par le temps de traitement des demandes ». À titre de comparaison, alors que la durée pour obtenir sa résidence permanente varie entre 16 et 18 mois au Canada, celle-ci est de moins de six mois en Australie. Face à une concurrence globale pour les talents, il est difficile de convaincre les étrangers de patienter aussi longtemps.

## 2. Intégration de la main-d'œuvre immigrante (*suite*)

### 2.3 La rétention de la main-d'œuvre étrangère

En plus des questions relatives au processus d'immigration, les travailleurs étrangers rencontrent d'autres irritants pouvant nuire à leur intégration ou les dissuader de vouloir demeurer au Québec. Des groupes de discussion tenus avec des travailleurs étrangers qualifiés ont permis d'obtenir un aperçu de leurs perceptions :

Avantages	Irritants
Un milieu de travail stimulant et une culture organisationnelle humaine et peu hiérarchisée	Un accès difficile au système de santé
Une ville cosmopolite et très ouverte où les différentes cultures se côtoient (Montréal)	Des impôts personnels et des taxes trop élevés
Une combinaison d'éléments européens (vie culturelle très développée, gastronomie) et américains (efficacité)	Un accès au crédit difficile sans historique
Un sentiment de sécurité comparativement aux grandes villes américaines	Pour les non-francophones, l'obligation d'envoyer leurs enfants à l'école française à la suite d'une demande de résidence permanente
Un faible coût de la vie : possibilité d'avoir une grande maison ou de vivre au centre-ville	Peu de vacances comparativement à l'Europe
La langue française attire les Français et autres francophones du monde entier	Une intégration plus difficile pour les non-francophones
	Les hivers trop rigoureux

Les perceptions des participants étaient fortement influencées par divers facteurs, par exemple le pays d'origine (les impôts et taxes étant moins prohibitifs pour les Européens que pour les Américains) ainsi que la maîtrise du français.

Selon un participant à l'étude, l'obtention de la résidence permanente est un moyen de retenir la main-d'œuvre étrangère. Celle-ci permet à la fois une mobilité sur le plan de la carrière professionnelle, mais elle facilite aussi la vie des conjoints et enfants, de même que l'accès au crédit, et donc, l'achat d'une propriété.

## 2. Intégration de la main-d'œuvre immigrante (*suite*)

### 2.4 La rétention des diplômés étrangers

Malgré une forte population d'étudiants étrangers à Montréal ainsi que leur volonté de s'établir au Québec, au moins 50 % d'entre eux quittent la province faute de trouver un emploi. Plusieurs facteurs peuvent expliquer ce phénomène comme, à nouveau, le problème des visas expirant avant qu'ils aient pu trouver un emploi satisfaisant. Cependant, selon les universités consultées, les raisons de ce phénomène se trouvent au-delà des aspects administratifs et résident plutôt en ce qui touche les points suivants :

#### I. Le manque de préparation au marché du travail québécois

- Les étudiants étrangers ont souvent peu ou pas d'expérience de travail.
- Ils sous-estiment les efforts de recherche nécessaires pour trouver un emploi, comme l'importance du réseautage, la capacité de faire valoir ses compétences en entrevues, la capacité rédactionnelle pour les lettres de présentation, etc., surtout qu'en finance, on retrouve beaucoup de personnalités de type quantitatif-analytique dont les compétences en communication sont parfois moins développées.
- Ils ne choisissent pas toujours des formations complémentaires à leur formation de base. Un certificat en finance, combiné, par exemple, à un baccalauréat en biologie, ne permettra pas d'accéder facilement à des postes en finance.
- Ils ne maîtrisent pas suffisamment le français.

#### II. Le manque de sensibilisation des employeurs québécois

- À l'étape du recrutement, certains employeurs semblent favoriser les CV de diplômés québécois. Ils sont encore réticents à embaucher des étrangers, à la suite d'une mauvaise expérience ou simplement par crainte de l'inconnu.
- Une fois embauchés, les étrangers se retrouvent souvent dans les postes d'entrée, au profil plus quantitatif, et accèdent difficilement aux paliers supérieurs.
- Même si l'anglais est la principale langue du monde des affaires, la plupart des organisations québécoises travaillent principalement en français et intègrent difficilement des employés qui maîtrisent peu la langue.

## 2. Intégration de la main-d'œuvre immigrante (*suite*)

### 2.4 La rétention des diplômés étrangers (*suite*)

#### Obstacles à l'intégration

Afin de cerner les principaux obstacles à l'intégration au marché du travail, une université participante a mené deux groupes de discussion avec certains de ses étudiants internationaux. Les principaux obstacles soulevés ont été les suivants :

- une maîtrise insuffisante du français pour l'immigrant anglophone et de l'anglais pour l'immigrant francophone;
- l'absence de réseaux de contacts;
- la méconnaissance du marché du travail local et des pratiques d'embauche;
- la difficulté à faire reconnaître les compétences et diplômes acquis dans leur pays d'origine;
- le manque de possibilités de stages d'intégration en entreprise; il est donc difficile de développer une expérience de travail locale et d'obtenir « une première chance ».



### 3. Attractivité de Montréal comme place financière

Déménagement de sièges sociaux à Toronto, perte du négoce des actions, exode de cerveaux financiers, glissement dans les classements mondiaux... Depuis 50 ans, Montréal a perdu son titre de capitale financière du Canada et a souffert d'une certaine perte de crédibilité en raison des scandales des papiers commerciaux.

Plusieurs facteurs contribuent à cette situation :

#### 3.1 L'exode des cerveaux financiers

Bien que Montréal forme d'excellents professionnels du domaine financier, ceux-ci quittent souvent pour aller travailler dans d'autres centres financiers. « À New York, on entend souvent dire que Montréal n'a pas de profondeur en ce qui a trait à sa main-d'œuvre dans le secteur de la finance ».<sup>20</sup>

Selon les entrevues effectuées avec les universités participantes, les diplômés québécois bilingues sont très sollicités par les centres financiers à proximité tels que Toronto, Boston, Chicago et New York. Londres et Dubaï attirent aussi leur part de diplômés, surtout les diplômés étrangers. La question est de savoir pourquoi ceux-ci quittent Montréal?

Certaines explications ont été avancées par les représentants des universités :

- pour participer à des programmes de développement qui sont peu présents à Montréal. Ces programmes de rotation intersecteur intègrent souvent une formation approfondie de même qu'un programme de mentorat;
- pour accéder à un cheminement de carrière plus élaboré grâce à une masse plus importante d'employeurs et d'emplois;
- pour accéder à des postes et responsabilités plus élevés, le plafonnement étant rapide à Montréal;
- pour bénéficier de salaires plus élevés;
- pour acquérir une expérience internationale que les institutions québécoises ne peuvent pas toujours offrir.

Enfin, nous devons tenir compte des nombreuses fusions et de la centralisation survenues au cours des dernières années dans le secteur de la finance. Ce phénomène fait en sorte que le marché de l'emploi dans ce secteur à Montréal est devenu beaucoup plus limité.

### 3. Attractivité de Montréal comme place financière (*suite*)

Le blog Finance-Québec.com affirme que la meilleure façon d'accélérer sa carrière en finance au Québec est de d'abord quitter la province, pour ensuite y revenir.<sup>19</sup> Cette opinion, qui semble partagée par plusieurs, est basée sur la taille limitée du secteur financier : seulement une poignée de grands employeurs pour des centaines de diplômés chaque année. Le blogueur affirme : « Vous reviendrez ensuite au Québec avec une vision plus large des marchés des capitaux, et vous identifierez plus facilement toutes les opportunités financières qui existent chez nous, car les besoins en capitaux y sont assez grands ».

#### Comment les retenir?

- En connaissant leurs attentes et en leur offrant un cheminement de carrière intéressant. Selon une étude menée par l'ACCA<sup>22</sup>, plusieurs diplômés désirent développer un large éventail de compétences : en suivant d'abord un parcours de carrière « horizontale », afin d'acquérir de l'expérience dans une variété de rôles et fonctions en finance, puis en changeant vers un parcours de carrière plus « vertical », pour ainsi accéder à des postes plus élevés. Plusieurs cherchent même ultimement à faire carrière en dehors des métiers financiers traditionnels.
- Selon les centres de gestion de carrières universitaires consultés, l'intérêt pour les programmes de développement est très fort : parfois plus de 400 demandes par poste disponible. Les jeunes veulent sentir que l'entreprise investit en eux.

### 3. Attractivité de Montréal comme place financière (*suite*)

#### 3.2 Le faible pouvoir d'attraction de centres financiers internationaux

Il ne suffit pas d'attirer et de retenir les talents pour assurer le dynamisme de l'industrie financière, il faut aussi attirer des entreprises. Pour ce faire, la métropole a une structure de coûts avantageuse pour les sociétés financières : l'impôt des sociétés le plus bas en Amérique du Nord, l'accès à l'immobilier à des prix raisonnables ainsi qu'un faible taux de roulement dans le secteur financier. Cependant, ce positionnement « bon marché » n'est pas suffisant pour attirer des entreprises financières prêtes à payer un loyer de plusieurs centaines de dollars le pied carré dans une ville comme Londres ou New York si cela leur permet d'engranger des millions de dollars de profits. Il faut aussi leur offrir des programmes d'incitatifs plus complets, ce que le Canada ne fait pas.

#### 3.3 La faible croissance de l'industrie

Comparativement à d'autres villes, Montréal n'est pas très dynamique pour ce qui est de la création d'emplois dans le secteur financier. La gestion de portefeuille est encore trop concentrée au sein de quelques grandes firmes, alors que les contrats devraient être alloués à davantage de plus petites firmes, stimulant ainsi l'entrepreneuriat dans ce secteur. Comme le dit Vital Proulx, président d'Hexavest : « C'est l'activité financière qui génère l'activité financière ».<sup>23</sup>

#### 3.4 Le manque de coordination des acteurs clés du secteur

La multiplication des programmes de formation, des chaires de recherche, des instituts, des associations, de même que la concurrence entre les universités, nuisent à la coordination des efforts des principaux acteurs du secteur financier. Jusqu'à la création de Finance Montréal, il n'y avait pas d'organisme unique ayant pour mission de représenter le secteur financier et de définir une vision commune, au même titre que le *Toronto Financial Services Alliance* (TFSA). De plus, parmi tous les acteurs déjà en place, aucun n'était responsable d'effectuer une veille systématique du marché, ce qui fait en sorte qu'il est plutôt difficile d'obtenir un portrait juste et actuel de l'industrie.

Ce manque de coordination a contribué à l'émergence d'autres enjeux : celui du mauvais positionnement de Montréal comme pôle financier et de l'absence d'une image de marque. Les intervenants du milieu critiquent souvent le fait que l'on ne met pas assez en valeur nos forces et que l'on ne mise pas sur la diaspora québécoise dans le secteur financier, qui est pourtant significative à Toronto, New York et Londres.

## 4. Attractivité du domaine de la finance

### 4.1 Intérêt envers le domaine de la finance au niveau des études de premier cycle

Selon les universités consultées et les jeunes professionnels du milieu, la proportion d'étudiants choisissant la finance comme concentration au B.A.A. est demeurée stable depuis la crise financière de 2008. Les étudiants semblent porter davantage d'attention aux perspectives d'emplois et aux salaires élevés qu'aux scandales ayant secoué le secteur financier ces dernières années. Dans ce cas, l'enjeu ne se trouve pas dans la baisse d'intérêt envers le secteur de la finance, mais plutôt dans la compréhension limitée de celui-ci.

L'éventail des possibilités en finance est méconnu des jeunes étudiants. Autant ceux-ci connaissent mal les différentes professions et fonctions de la finance au sein d'une institution, autant ils en savent peu sur les divers milieux de travail (autres que les grandes institutions financières). Leur compréhension se limitent souvent à la gestion de portefeuille. Les entreprises qui sont le plus pénalisées par ce manque de compréhension sont les PME, qui n'ont pas tellement de ressources à investir en recrutement afin de faire connaître les possibilités de carrière qu'ils offrent.

**Malgré la crise et les scandales financiers des dernières années, le nombre de diplômés en finance est demeuré stable.**

## 4. Attractivité du domaine de la finance *(suite)*

### 4.2 Intérêt envers le domaine de la finance au niveau des études supérieures

Si on regarde la composition des étudiants du deuxième et du troisième cycle en finance, on note une forte présence d'étudiants étrangers. En effet, selon les estimations faites à partir des données fournies par les universités, jusqu'à 35 % des diplômés de deuxième cycle des programmes de finance et comptabilité en 2010 étaient des étudiants étrangers ou résidents permanents. Ce résultat nous amène à nous questionner sur les raisons expliquant l'intérêt moindre des Québécois pour les études de deuxième cycle dans ce domaine, tout comme pour la majorité des programmes de nature quantitative.

Quelques hypothèses ont été formulées lors des entrevues effectuées. Celles-ci sont présentées dans le tableau suivant :

#### Hypothèses expliquant le faible attrait des étudiants québécois envers les études supérieures en finance

Les compétences quantitatives sont moins développées au Québec :

Certains pays sont reconnus pour le développement de compétences quantitatives, comme les pays arabes et asiatiques. Les étudiants de ces pays viennent à Montréal pour bénéficier d'une formation de qualité à moindre coût qu'aux États-Unis.

Les études supérieures sont moins valorisées au Québec et les jeunes sont pressés d'entrer sur le marché du travail :

Souvent, les études supérieures sont très valorisées chez les étrangers et les parents soutiennent financièrement leurs enfants jusqu'à la diplomation.

Sur le marché local, les formations de baccalauréat combinées à une certification telle que le CFA donnent accès aux mêmes salaires qu'un baccalauréat suivi d'une maîtrise.

Les meilleurs étudiants québécois vont recevoir leur formation en Ontario ou aux États-Unis afin d'accéder aux réseaux des meilleures écoles.

## Section 5

Les pistes de solution

## Quelques pistes de solution

La première rencontre du Chantier Ressources Humaines a permis aux participants de discuter des enjeux prioritaires et des diverses pistes de solutions potentielles. Les entrevues individuelles ont ensuite permis de prioriser ces enjeux, et de préciser et de détailler certaines des pistes de solutions préalablement abordées lors de la première rencontre. Les prochaines étapes consisteront donc à cibler les pistes prioritaires et réalistes et à définir un plan d'action permettant d'apporter des mesures concrètes et d'obtenir des succès rapides.

Les pistes de solutions proposées par les intervenants qui ont été rencontrés sont présentées dans un document de travail distinct et ont servi de base pour les discussions entre les membres du groupe de travail de l'atelier du 18 août 2011. Ces pistes seront ensuite validées lors de la rencontre du Chantier Ressources Humaines le 8 septembre 2011.

## Section 6

### Notes



# Notes

1. Site Web Innovation-cities.com, Top 100 Index, 2010.
2. John Rooke, vice-président développement des affaires à CFI Montréal.
3. International Congress and Convention Association (ICCA).
4. Cette estimation comprend une économie de base de 10 % liée aux coûts d'exploitation, comme les loyers ou les salaires, ainsi qu'un 13 % provenant de l'utilisation du crédit d'impôt remboursable sur les salaires versés par une société.
5. Bulletin du MDEIE, Bilan 2010.
6. Institut national de la recherche scientifique, 2006.
7. Montréal International, 2008.
8. Citoyenneté et Immigration Canada, 2009.
9. Emploi-Québec, Perspectives sectorielles, 2009.
10. Jobboom, Perspectives du marché du travail 2011.
11. Institut québécois de planification financière.
12. Commentaire de François Leduc, responsable des stages du Collège Montmorency dans le cadre du diplôme d'études collégiales. Publié le 16 avril 2011 sur lesaffaires.com.
13. Basé sur l'Enquête salariale de Robert Half 2009; perspectives professionnelles 2010-2014 – RMR de Montréal (<http://www.metiers-quebec.org/index.html>), le blogue Finance-Québec ([www.finance-quebec.com](http://www.finance-quebec.com)) et sur des commentaires recueillis lors des entrevues et lors des groupes de discussion avec des diplômés menés par une des universités.
14. Commentaires recueillis lors des entrevues et à travers les groupes de discussion de diplômés menés par une des universités participantes ainsi que sur le blogue [www.finance-quebec.com](http://www.finance-quebec.com).
15. ACCA, *Maximising People Power: Effective Talent Management in Finance*, 16 mars 2011.
16. Financial Services Skills Council, *Skills review*, 2007.
17. « Le besoin d'intégration des systèmes amène un besoin de compétences en TI. L'intégration est un grand enjeu, car peu de gens au sein des organisations ont une vue d'ensemble des systèmes. » – Commentaires recueillis lors des entrevues de Raymond Chabot Grant Thornton.
18. <http://www.finance-investissement.com/nouvelles/industrie/de-batisseur-a-financier/a/36115/1>.
19. <http://www.finance-quebec.com/forum/Blah.pl?b-gb/m-1214486038/>.
20. Commentaire d'un intervenant rencontré par Raymond Chabot Grant Thornton.
21. Il existe quelques exceptions à ce processus, dont la liste des professionnels de l'ALENA, pour lesquels les efforts de recrutement ne sont pas nécessaires. Ceux-ci doivent cependant refaire leur demande de permis chaque année.
22. ACCA, *Generation Y: realising the potential*, 2010.
23. <http://www.lesaffaires.com/bourse/nouvelles-economiques/comment-reanimer-le-montreal-financier/514159>.

## **Section 7**

### Annexes

## Annexe A : Portrait des types de clientèles encadrées par l'AMF

Type de clientèle		Faisant affaires au Québec (au 31 mars)				Ayant leur siège social au Québec (2011)	% ayant leur siège social au Québec (2011)
		2005	2007	2009	2011		
<b>Clientèle institutionnelle</b>							
Institutions de dépôts	Coopératives de services financières	551	515	464	408	408	100 %
	Sociétés de fiducie et sociétés d'épargne	43	45	45	45	11	24 %
Assurance de personnes (individuelle et collective)	Assureurs	130	126	117	104	27	26 %
Assurance de dommages	Assureurs	183	188	186	180	64	36 %
<b>Clientèle – valeurs mobilières</b>							
Émetteurs assujettis actifs	Gestionnaires de fonds d'investissements	5 312	5 416	5 503	5 533	418	8 %
	Firmes				71	62	87 %
	Particuliers				142	124	87 %
Gestionnaires de portefeuilles de plein exercice	Firmes				313	117	37 %
	Particuliers				1 693	652	39 %
Gestionnaire de portefeuilles d'exercice restreint	Firmes				3	3	100 %
	Particuliers				4	4	100 %
Gestionnaires de portefeuilles en produits dérivés	Firmes				49	40	82 %
	Particuliers				97	89	92 %
Courtiers de plein exercice	Firmes	131	130	138	144	30	21 %
	Particuliers	6 4701	8 362	9 266	9 748	4 420	45 %
Courtiers d'exercice restreint	Firmes	17	13	10	8	6	75 %
	Particuliers	137	85	72	38	33	87 %
Courtiers sur les marchés dispensés	Firmes				209	43	21 %
	Particuliers				824	124	15 %

Source : AMF, 2011

Annexe A : Portrait des types des clientèles encadrées par l'AMF (*suite*)

Type de clientèle		Faisant affaires au Québec (au 31 mars)				Ayant leur siège social au Québec (2011)	% ayant leur siège social au Québec (2011)
		2005	2007	2009	2011		
<b>Clientèle – distribution</b>							
Assurance de personnes (individuelle et collective)	Cabinets, sociétés et représentants autonomes				8 016	7 849	98 %
	Représentants				16 173	15 894	98 %
Assurance de dommages	Cabinets, sociétés et représentants autonomes				1 170	1 056	90 %
	Représentants				11 533	11 386	99 %
Expertise en règlement de sinistres	Cabinets, sociétés et représentants autonomes	222	222	221	216	180	83 %
	Représentants	2 324	2 310	4 810	2 757	2 276	99 %
Courtage en épargne collective	Cabinets et sociétés	92	93	85	78	37	47 %
	Représentants	22 023	22 716	23 491	22 978	21 501	94 %
Courtage en plan de bourses d'études	Cabinets et sociétés	20	22	21	15	7	47 %
	Représentants	947	810	810	595	567	95 %
Planification financière	Cabinets, sociétés et représentants autonomes	1 133	1 214	1 174	1 106	1 075	97 %
	Représentants	4 244	4 708	4 810	4 722	4 694	97 %
<b>Total 2011</b>					<b>88 992</b>	<b>73 647</b>	<b>83 %</b>

Source : AMF, 2011

## Annexe B : Le salaire médian de base est en moyenne 5,4 % moins élevé à Montréal qu'à Toronto

<b>Salaire annuel médian de base estimé dans le secteur des services financiers</b> (sans bénéfices, en \$CAN)			
<b>Emplois</b>	<b>Montréal</b>	<b>Toronto</b>	<b>Différence (%)</b>
Gestionnaire d'opérations informatiques	91 442 \$	96 324 \$	5,54 %
Gestionnaire en gestion de risque	88 525 \$	98 258 \$	5,34 %
Superviseur d'analyse économique	83 279 \$	89 857 \$	5,54 %
Administrateur de bases de données	83 586 \$	88 055 \$	5,35 %
Gestionnaire de crédit	80 906 \$	85 235 \$	5,35 %
Programmeur en assurance qualité	78 215 \$	82 406 \$	5,55 %
Gestionnaire de compte en ventes	75 474 \$	79 519 \$	5,36 %
Analyste financier	71 552 \$	75 387 \$	5,36 %
Superviseur de compte	63 400 \$	68 889 \$	5,33 %
Analyste de systèmes	67 973 \$	71 688 \$	5,38 %
Analyste de budget	64 251 \$	67 761 \$	5,41 %
Analyste de marché	64 930 \$	68 442 \$	5,41 %
Superviseur en rémunération	61 017 \$	64 887 \$	5,44 %
Représentant marketing	59 950 \$	68 218 \$	5,45 %
Représentant en relations publiques	57 256 \$	60 892 \$	5,48 %
Analyste en bénéfices	56 767 \$	59 879 \$	5,48 %
Comptable	54 607 \$	57 614 \$	5,51 %
Représentant aux ventes	46 789 \$	49 358 \$	5,49 %
		<b>Différence moyenne</b>	<b>5,40 %</b>

Source : *Economic Research Institute*, Avril 2010