

L'Alliance des conseils sectoriels (ACS)



Tables rondes sur les politiques

Forum des intervenants sur le perfectionnement des compétences :

*Relever les défis des compétences des secteurs de la fabrication
et des services en Ontario*

*Le 24 mai 2007
Toronto (Ontario)*

Financé par le Programme des conseils sectoriels du gouvernement du Canada 

Résumé

L'économie de l'Ontario est emmenée par ses secteurs de la fabrication et des services. La hausse du dollar canadien d'une part et la rude et nouvelle concurrence venant des pays en développement ont entraîné des pertes d'emplois et menacé diverses industries du secteur de la fabrication. En outre, le vieillissement de la main-d'œuvre au niveau provincial a des effets néfastes sur les stratégies traditionnelles liées aux ressources humaines. Tel est le contexte dans lequel le Forum des intervenants sur le perfectionnement des compétences, organisé par l'Alliance des conseils sectoriels (ci-après l'Alliance), s'est tenu à Toronto le 24 mai 2007.

L'Alliance a ainsi regroupé des représentants venant de conseils sectoriels, du milieu de l'éducation, du monde syndical, de la communauté de la formation, d'agences au service des Autochtones et des immigrants, des gouvernements fédéral et provinciaux, ainsi que de l'entreprise privée.

Dans le cadre de chacun des événements ainsi organisés par l'Alliance un peu partout au pays, les enjeux les plus importants auxquels est confrontée la ville ou la province hôte ont été mis en exergue. À Toronto, le Forum a eu pour thème « *Relever les défis des compétences des secteurs de la fabrication et des services en Ontario* ».

Durant toutes les présentations et les discussions, les participants se sont pour la plupart entendus pour reconnaître qu'il fallait se focaliser davantage sur des stratégies à la fois nouvelles et novatrices en matière de ressources humaines, ce qui souligne bien la difficulté de conclure des partenariats, d'encourager le dialogue parmi les intervenants et de mieux partager les pratiques afin de maximiser la contribution que peuvent faire tous les Ontariens.

Deux des forces économiques en vigueur en Ontario poussent les employeurs dans une seule direction. L'impact du dollar canadien plus fort et l'arrivée d'une nouvelle concurrence, marquée par des prix moins élevés, du monde en développement sont autant d'éléments qui ont incité les employeurs à adopter de nouvelles technologies faisant appel à des niveaux plus élevés de compétences de la main-d'œuvre. Les employeurs, et plus particulièrement ceux des petites et moyennes entreprises (PME), recherchent une main-d'œuvre plus spécialisée et souple alors que les entreprises se bousculent pour mettre sur le marché de nouveaux produits-créneaux.

Le Forum a été l'occasion d'assister à des présentations, notamment du ministre de la Formation et des collèges et universités de l'Ontario, du secteur des services financiers

de Toronto, de Colleges Ontario, du Toronto Regional Immigration Employment Council, des Métallurgistes Unis, et d'IPEX, grand fabricant de plastique.

Les conseils sectoriels continuent de jouer un rôle important dans les secteurs de la fabrication et des services de l'économie ontarienne. En plus de discuter de leurs efforts permanents dans les domaines du perfectionnement des compétences, de la facilitation de la formation et des partenariats avec le milieu de l'éducation, ainsi que de leurs efforts pour intégrer les immigrants dans la population active, les représentants des conseils sectoriels ont bien accueilli l'occasion d'explorer de nouvelles stratégies liées au marché du travail avec les participants au Forum.

L'énergie des participants au Forum et les idées qu'ils ont avancées ressortent que partiellement dans ce condensé des délibérations. Les participants ont fait état d'un besoin évident de prendre des mesures urgentes et ont fait remarquer que malgré les progrès importants réalisés jusqu'à présent, il existe toujours un niveau élevé de complaisance dans la population et un besoin de leadership plus fort venant aussi bien du milieu des affaires que du monde politique pour garantir que l'Ontario répond aux besoins de compétences des secteurs de la fabrication et des services.

Au cours des discussions en table ronde, les participants ont souligné les nombreuses difficultés que rencontre l'Ontario en matière de compétences. Le Forum a été une excellente occasion de présenter le travail des conseils sectoriels à ceux qui le connaissaient moins, et aussi une opportunité bienvenue pour les intervenants venant de divers horizons de comparer leurs perspectives, expériences et solutions potentielles. L'accent mis sur la collaboration a été l'un des thèmes principaux durant les discussions de cette journée.

Observations liminaires

Grant Trump, président, ACS

Grant Trump, président et directeur général d'Organisation pour les carrières en environnement (ECO Canada), en sa capacité de président du conseil d'administration de l'Alliance des conseils sectoriels, a tout d'abord souhaité la bienvenue aux participants au Forum. Pour le bienfait des personnes qui ne connaissaient pas les conseils sectoriels, M. Trump a donné un bref aperçu de leur mission en tant qu'organisations partenaires qui mettent en application des solutions aux problèmes du marché du travail, sous l'impulsion de l'industrie, dans les secteurs clés de l'économie.

M. Trump a qualifié le Forum des intervenants comme le deuxième d'une série parrainée par l'Alliance, abordant des questions bien spécifiques au marché du travail. Le défi d'aujourd'hui concerne les problèmes en matière de compétences auxquels sont confrontées les industries de la fabrication et des services.

John Mavrak, directeur exécutif du Conseil des ressources humaines de l'automobile (CRHA), et Cheryl Paradowski, directrice exécutive du Conseil canadien de l'industrie de l'alimentation (CCIA), ont coprésidé les délibérations à partir de ce moment.

Cheryl Paradowski a donné un bref aperçu des initiatives actuellement entreprises par le CCIA. En sus des études de marché actuelles, Cheryl s'est réjouie de mentionner le lancement d'une trousse d'outils sur le maintien des effectifs dans le secteur des ventes de détail et de gros d'aliments. Le Conseil prépare actuellement cinq normes professionnelles ainsi qu'une trousse d'outils sur les ressources humaines à l'intention des épiciers indépendants.

John Mavrak a précisé que son conseil entre dans sa troisième année d'exploitation, et qu'il est le produit d'un consensus de l'industrie selon lequel il est indispensable d'entreprendre des initiatives en collaboration pour garantir la compétitivité de l'industrie automobile du Canada. Une étude sectorielle majeure vient tout juste d'être entreprise, dans l'espoir que son rapport servira de point de repère pour le marché du travail et guidera de futures initiatives.

Chris Bentley, ministre de la Formation et des collèges et universités

L'honorable Chris Bentley a adressé ses bons souhaits aux organisateurs du Forum, et les a remerciés d'avoir conçu un tel événement qui sera l'occasion d'échanger diverses idées et aussi de bâtir de nouveaux partenariats pour ainsi mieux répondre aux

programmes de l'Ontario en matière de perfectionnement des compétences. « Il s'agit d'une approche conjointe axée sur la collaboration qui fera la différence. »

L'honorable M. Bentley a tout d'abord fait des observations sur les mesures prises par le gouvernement de l'Ontario relativement aux événements qui ont façonné les enjeux faisant l'objet de discussions. Il a fait remarquer que pendant 12 ans les investissements dans le système postsecondaire de l'Ontario ont été bloqués. En outre, la recherche laisse entendre que les entreprises de l'Ontario n'investissent pas dans la formation autant que celles d'autres États ou provinces d'Amérique du Nord. Avant de conclure avec le gouvernement fédéral une Entente sur le développement du marché du travail (EDMT), il y avait eu un nombre incalculable de situations où la province et le gouvernement fédéral exploitaient des stratégies d'emploi et de formation séparément, jetant ainsi la confusion.

Certaines forces extérieures façonnent également la vie économique de l'Ontario, et à ce sujet M. Bentley a précisé que l'on recherche actuellement des talents à l'échelle internationale, ce qui augmente ainsi la mobilité de la main-d'œuvre. Il y a toujours des points « chauds » dans une économie nationale, tels que les champs d'exploitation de pétrole et de gaz dans l'Ouest du Canada qui agissent comme aimants pour des investissements comme pour les travailleurs, ce à quoi il faut ajouter le vieillissement de la main-d'œuvre de l'Ontario. Bien que l'économie ontarienne fonctionne très bien, M. Bentley n'en a pas moins indiqué que certaines forces historiques et externes présentent un sérieux défi à la poursuite de la prospérité de l'Ontario.

En combinant les investissements des gouvernements fédéral et provinciaux au lendemain de l'EDMT, *Emploi Ontario* dispose d'un milliard de dollars à investir dans les gens, dans la formation dont ils ont besoin et dans l'appui aux possibilités économiques nécessaires.

Une des grandes priorités du gouvernement de McGuinty a été d'investir dans l'éducation et les institutions d'enseignement postsecondaire. M. Bentley a précisé à cet effet qu'avec le plan de 6,2 milliards de dollars de la province, intitulé « *Vers des résultats supérieurs* », des progrès marquants ont été réalisés. Une nouvelle aide aux étudiants à faible revenu, aux francophones et aux étudiants ayant besoin d'un prêt a permis de faire augmenter les inscriptions à temps plein dans les établissements d'enseignement secondaire en Ontario de 22 % depuis 2002-2003.

Avec un engagement financier aussi fort envers les établissements d'enseignement postsecondaire, M. Bentley a insisté sur la nécessité de maximiser les relations entre le secteur privé et le milieu de l'enseignement. « Comment parvenir à une relation plus

étroite? » : telle fut l'une des nombreuses questions que M. Bentley a posée aux participants, signalant ainsi son intérêt à travailler avec la communauté des conseils sectoriels pour relever les nouveaux défis.

Parallèlement aux investissements dans l'éducation postsecondaire, le gouvernement de l'Ontario a aussi procédé à une série d'autres investissements pour stimuler le système d'apprentissage de la province. Trois investissements spécifiques ont été mentionnés, soit le *Crédit d'impôt pour la formation en apprentissage*, les *Bourses d'études pour l'apprentissage*, et les *Primes à la signature à l'intention des employeurs*.

Toutefois, la situation sur le terrain révèle que les investissements des entreprises dans la formation est toujours nécessaire. M. Bentley a demandé aux participants de communiquer leurs points de vue, et de répondre à la question suivante : « Que pouvons-nous faire pour stimuler la formation? »

Enfin, M. Bentley a abordé la nécessité de mieux intégrer les immigrants dans l'économie provinciale. Il sera essentiel de tirer un plein avantage de leurs talents pour répondre aux besoins des secteurs de la fabrication et des services en Ontario.

M. Bentley a ensuite remercié l'Alliance de lui avoir donné la possibilité de prendre la parole au Forum, puis a répondu à plusieurs questions des participants.

1. Charley Brimley a cherché à savoir quels défis au secteur de la fabrication la hausse du dollar canadien entraînera.

M. Bentley a fait référence à l'offre et au coût de l'énergie. La hausse du dollar s'explique par la demande de pétrole et de gaz qui vient de l'extérieur de l'Ontario. L'absence d'investissement dans la production de nouvelles énergies a rétréci l'offre dans la province, ce qui a accentué les difficultés.

En réaction, le gouvernement prend ce défi très au sérieux, cherchant à assurer la génération de nouvelles énergies et à travailler étroitement avec des secteurs pour élaborer des stratégies d'investissement telles que celles en place dans le secteur automobile de la province.

2. Catherine Cottingham a demandé au ministre s'il était nécessaire d'augmenter l'information sur le marché du travail, de construire des modèles de prévision et de suivre les données sur l'offre. Sa proposition selon laquelle les conseils sectoriels pourraient jouer un rôle afin de relever ce défi a été bien accueillie par le ministre qui a fait part de son intérêt à s'associer avec les conseils en la matière.

3. Cyndi King a voulu en savoir davantage sur les plans du gouvernement en vue de mieux utiliser la population autochtone de la province. Le ministre a bien accueilli cette question et a fait allusion au travail entrepris par quatre comités consultatifs spéciaux qui apporteront des conseils au gouvernement dans ce dossier. Il a aussi noté que l'Ontario a lancé un certain nombre de nouvelles initiatives, notamment dans le secteur forestier et aussi à la Baie James.

Discussion en table ronde

Peter Kent, communicateur

Peter Kent, communicateur et actuel dirigeant du réseau de télévision Global, a animé les discussions en table ronde. Il a tout d'abord déclaré que le thème choisi est important pour le succès économique et la compétitivité du Canada, et ajouté que les membres du panel ont amené avec eux leur vaste expérience de l'offre et de la demande du marché du travail, notamment des questions allant des ressources humaines à l'emploi, en passant par l'éducation et le maintien des effectifs.

Joanne Rivard, VP, Ressources humaines, IPEX Inc.

Joanne Rivard a donné aux participants un bref aperçu des problèmes économiques actuels et des enjeux au niveau des ressources humaines auxquels est confrontée l'industrie canadienne des plastiques. Celle-ci est présente un peu partout au Canada mais est principalement située à Toronto et dans ses environs.

Selon Joanne, les tendances démographiques et économiques poussent l'industrie des plastiques vers ce qui ressemble à une croisée des chemins. Étant donné sa taille, l'avenir de l'industrie a de fortes répercussions sur l'économie nationale :

- • 120 000 Canadiens y sont employés, ce qui fait de cette industrie l'un des éléments les plus importants du secteur de la fabrication,
- • 3 000 entreprises qui contribuent à hauteur de 51,5 milliards de dollars au total de la chaîne de valeur canadienne, et
- • un équilibre commercial annuel positif de 2 milliards de dollars.

Trois forces sont en jeu, lesquelles poussent l'industrie canadienne des plastiques vers des transformations structurelles qui ont de gigantesques répercussions sur les stratégies de l'industrie en matière de ressources humaines. Les coûts élevés de l'énergie et des matières premières forcent l'industrie à élaborer de nouveaux produits et des processus automatisés qui, à leur tour, nécessitent une main-d'œuvre mieux formée et informée. L'augmentation de la valeur du dollar canadien a un impact négatif sur les marges de profit mais encourage néanmoins des investissements de capitaux. Enfin, la concurrence de plus en plus forte venant de Chine, d'Inde et du Brésil force les producteurs canadiens à se tourner vers des produits-créneaux à valeur ajoutée. Ces trois forces laissent entendre que la concurrence avec les producteurs à faible coût « n'a pas d'avenir ».

En réaction à cette situation, l'industrie des plastiques se concentre de plus en plus sur ses stratégies en matière de RH. Dans une industrie composée principalement de petites entreprises, le besoin d'élaborer et d'incorporer de nouveaux processus souligne bien qu'il est indispensable d'embaucher et de maintenir une main-d'œuvre fortement spécialisée et souple. Le roulement des effectifs constitue un enjeu particulier au sein de l'industrie du fait qu'il a des répercussions sur le moral, le mentorat et la formation des entreprises. Le coût de remplacement d'un travailleur est égal à un tiers du salaire.

Ken Delaney, adjoint au directeur national pour les Métallurgistes Unis du Canada

Ken Delaney a passé en revue l'historique de son syndicat avec les conseils sectoriels, cette relation remontant à une vingtaine d'années soit à la formation du Conseil canadien du commerce et de l'emploi dans la sidérurgie (CCCES). Le succès du CCCES est passé par de bonnes stratégies en matière de placement, de formation normalisée, de partenariats innovateurs avec des collègues, et de formation en cours d'emploi. Toutefois, il a apporté des éléments de discussion importants concernant les préoccupations communes en matière de coopération syndicale-patronale dans le domaine de la sidérurgie.

Plus récemment, malgré le faible financement disponible, le CCCES ne s'est pas moins concentré sur des activités fondamentales, notamment sur l'élaboration :

- a) de documents de formation sur les compétences essentielles,
- b) de documents de formation pour « l'apprentissage électronique », et
- c) de stratégies de promotion des métiers spécialisés et de l'apprentissage.

Ken a ensuite précisé que le vieillissement de la main-d'œuvre dans la sidérurgie va entraîner des pénuries prononcées de main-d'œuvre spécialisée. Les niveaux d'apprentissage ne sont pas suffisants pour relever le défi, et même si certains employeurs font des investissements, d'autres prétendent que le « maraudage » sape la valeur des investissements dans l'apprentissage. Il s'agit là d'un problème qui sera mieux réglé dans le cadre de partenariats entre l'industrie, le monde syndical, les collègues et les deux niveaux de gouvernement.

Les pénuries de main-d'œuvre spécialisée en vue dans le secteur de la sidérurgie sont semblables à plusieurs des défis communs auxquels est confronté le secteur de la fabrication. Malgré la perte d'emplois en fabrication et les faibles niveaux de dépenses en capitaux, la bonne fortune du secteur a été toutefois éclipsée par une explosion économique dans les secteurs du pétrole, du gaz et des minéraux, de l'économie.

En réaction à cette situation, les entreprises et syndicats doivent faire preuve d'innovation et chercher des solutions créatrices. L'historique du dialogue et de la collaboration, typique des conseils sectoriels, constitue précisément la base sur laquelle il faut préparer l'avenir. L'environnement d'aujourd'hui est sous le signe d'une concurrence accrue, de la mondialisation et des transformations technologiques, ce qui présente bien des défis et souligne la valeur et le potentiel des partenariats. Ken a cité la nécessité de stimuler les investissements de capitaux, l'inclusion de normes de travail dans les ententes commerciales, et l'apprentissage accru comme thème d'intérêt pour des partenariats sectoriels dans le secteur de la fabrication du Canada.

Ratna Omidvar, directeur exécutif, Fondation Maytree

Ratna a tout d'abord donné aux participants un bref historique du Toronto Regional Immigration Employment Council (TRIEC), conseil constitué de plusieurs intervenants cherchant à améliorer l'accès à l'emploi pour les participants de la région de Toronto. TRIEC est le résultat d'une exceptionnelle collaboration entreprise par la Fondation Maytree, avec des entreprises qui dominent le marché, des éducateurs, ainsi que les gouvernements municipal, provincial et fédéral.

Avec à son actif plusieurs initiatives d'ordre pratique et bénéficiant d'un fort soutien du monde institutionnel, TRIEC s'est imposé à Toronto et est ainsi devenu un modèle pour diverses villes telles que Hamilton, Vancouver, Ottawa, London, Kitchener-Waterloo, et la région de Niagara.

Ratna a mis en exergue quatre initiatives qui permettront de relever les défis en matière de compétences du secteur de la fabrication et de celui des services en Ontario, en facilitant l'intégration des immigrants au milieu de travail :

1. Stages TRIEC est fier d'avoir placé plus de 600 stagiaires à des postes dans des entreprises qui dominent le marché. Le programme a un fort taux de succès, puisque plus de 80 % des stagiaires restent à leur poste.
2. Mentorat TRIEC offre un programme de mentorat par l'intermédiaire de partenariats en mentorat qui a ainsi permis de mettre en place plus de 1 800 pairages qui facilitent le partage du savoir et des points de vue entre des personnes d'expérience et des nouveaux arrivants à Toronto.
3. Sensibilisation de la population TRIEC a joué un rôle de premier rang dans la diffusion d'une série d'annonces visant à sensibiliser la population à la contribution économique fondamentale que font les immigrants à l'économie de la région.

4. Hireimmigrants.ca TRIEC a apporté son appui à ce site Web qui offre aux directeurs des RH les outils et le soutien dont ils ont besoin pour puiser dans l'énorme marché du travail de la ville que constituent les immigrants.

Malgré les efforts déployés par TRIEC et d'autres organismes, il n'en demeure pas moins qu'un grand nombre d'autres initiatives sont indispensables du fait que quatre immigrants seulement sur dix parviennent à se trouver un travail dans leur profession. Ratna a accueilli avec satisfaction la possibilité de faire partie du Forum et proposé que des programmes spécifiques de conseils sectoriels soient conçus pour augmenter le nombre de possibilités de stages et de mentorats. Elle a aussi suggéré que l'on prenne en considération des crédits d'impôt pour les PME qui désirent embaucher des immigrants, des programmes de prêts qui permettraient aux immigrants d'acquérir les compétences nécessaires, en plus d'offrir son soutien à des programmes de co-op.

Linda Franklin, présidente et directrice générale, Colleges Ontario

Linda Franklin a communiqué aux participants le sentiment d'urgence que ressent Colleges Ontario, alors que les gouvernements et la population dans son ensemble semblent certes préoccupés mais pas pour autant pleinement engagés dans la lutte pour relever les défis auxquels fait face la province au niveau des compétences.

Depuis 1990, la tendance est très claire, à savoir que pour rester concurrentiels les employeurs doivent embaucher des employés ayant suivi de meilleures études. L'adoption de la nouvelle technologie a été un fort catalyseur dans tous les secteurs de la fabrication, augmentant ainsi les besoins de compétences de la main-d'œuvre. Malgré les preuves selon lesquelles les investissements des employeurs dans l'apprentissage lié au travail sont proportionnels au rendement et au profit, il n'en demeure pas moins que le Canada est très nettement à la traîne comparativement aux États-Unis dans ce domaine.

À l'augmentation indispensable des connaissances spécialisées que doivent posséder les travailleurs d'aujourd'hui, il faut ajouter le problème d'ordre démographique que va connaître l'Ontario où le nombre de jeunes se stabilisera d'ici 2011 mais enregistrera une diminution après 2016. L'assise manufacturière de l'Ontario enregistre déjà un déclin et est de plus en plus menacée par les nouveaux défis représentés par les pays en développement. Les indicateurs du rendement économique révèlent que l'emploi des jeunes est maintenant plus élevé en Ontario que dans n'importe quelle autre province du Canada en dehors des Maritimes. La croissance de la productivité au Canada est

inférieure à celle des États-Unis, et les gains par employé en Ontario ont enregistré une baisse annuelle de 0,5 % depuis 2000.

Pour faire face à la complaisance qui sévit, il faudra des efforts bien déterminés de la part d'une grande coalition d'organisations. Linda a cité trois étapes à entreprendre pour donner une formation qui répondra aux besoins de compétences de la main-d'œuvre de l'Ontario :

- sensibiliser la population au déséquilibre entre les compétences et le rendement économique et la pauvreté,
- persuader les entreprises de jouer un rôle moteur, et
- obtenir la collaboration du gouvernement pour garantir la mise en oeuvre de stratégies efficaces et répondre ainsi aux défis du marché du travail.

« Il faut que les partenariats soient plus vastes », a précisé Linda qui a aussi insisté sur le rôle que les partenariats et la collaboration doivent jouer pour répondre aux problèmes du marché du travail en Ontario.

Linda a ensuite cité deux initiatives de Colleges Ontario, l'une consistant en une campagne de sensibilisation qui sera lancée cet automne, l'autre concernant un programme de double crédit. Les élèves du niveau secondaire pourront acquérir des crédits en participant à une formation en apprentissage et à des cours de niveau postsecondaire qui seront pris en compte en vue de l'obtention de leur diplôme d'études secondaires, ainsi que de leur diplôme ou degré d'études postsecondaires, ou encore de leur certificat d'apprentissage.

Discussion en table ronde

Des discussions en table ronde ont eu lieu aussitôt après le panel des intervenants, chacun des groupes étant prié de circonscrire des enjeux et solutions aux problèmes liés aux compétences auxquelles sont confrontés les secteurs de la fabrication et des services de l'Ontario.

Thèmes

Le thème des discussions n'avait pas été arrêté à l'avance. Certaines questions ont été largement discutées, d'autres ne se méritant qu'une attention limitée. Le résumé ci-après des discussions donne un aperçu des faits saillants des points et autres observations des participants.

1. Conseils sectoriels

Les conseils sectoriels ont connu énormément de progrès dans les secteurs de la fabrication et des services de l'Ontario. Toutefois, les participants au Forum n'en étaient pas moins impatients de cerner de nouvelles stratégies pour positionner leurs réseaux et agir comme intermédiaires avec les intervenants sur le marché du travail.

1.1 Promouvoir une culture de l'apprentissage. Les conseils sectoriels peuvent et devraient jouer un rôle actif en faisant la promotion d'une culture de l'apprentissage à vie. En particulier, les conseils sectoriels devraient aider les entreprises à avoir accès à des solutions à la formation, à profiter de leurs connaissances et des possibilités de formation et des besoins des entreprises.

1.2 Capacité à maintenir un emploi/apprentissage. Des efforts supplémentaires sont indispensables pour aider les employés à acquérir les compétences nécessaires afin de réussir dans leur milieu de travail. Les conseils sectoriels devraient ainsi promouvoir et offrir des possibilités d'apprentissage liées au travail et en milieu de travail.

1.3 Trouver ensemble des solutions. Les conseils sectoriels doivent travailler en collaboration, éviter tout dédoublement et diffuser leurs connaissances.

1.4 Briser le cloisonnement. Les conseils sectoriels ont un rôle important à jouer en tant qu'intermédiaires du fait qu'ils peuvent enlever les obstacles à la communication entre les intervenants des secteurs, y compris les différents

niveaux de gouvernement, les entreprises, les syndicats, les éducateurs et les dirigeants communautaires.

1.5 Se concentrer sur les PME. Les PME jouent un rôle crucial dans l'économie mais, en raison de leur taille, leur connaissance des programmes de formation et leur capacité à les adopter en sont d'autant limitées. Les conseils sectoriels devraient donc jouer un rôle de soutien pour permettre aux PME de puiser dans les programmes d'éducation et de perfectionnement des compétences.

2. Collaboration

La quasi-totalité des présentations ont fait référence à la difficulté de travailler ensemble pour répondre au genre de défis auxquels fait face l'économie de l'Ontario relativement au marché du travail. Le même accent a d'ailleurs été mis lors des discussions en table ronde, les participants faisant état de la nécessité d'améliorer la collaboration et apportant des commentaires sur les domaines où une nouvelle collaboration est indispensable.

2.1 Coordonner des leviers politiques efficaces. La collaboration est indispensable pour circonscrire et promouvoir l'utilisation de leviers politiques efficaces, et obtenir le soutien de l'industrie, du monde syndical et du gouvernement.

2.2 Assurer la présence de tous les intervenants à la table. Nombre de défis liés au marché du travail d'aujourd'hui nécessitent des solutions complexes qui vont devoir faire appel à l'engagement d'un grand nombre d'intervenants. L'un des problèmes les plus importants et peu courants va consister à trouver les moyens de mettre en place des relations efficaces.

2.3 Transmettre des données aux éducateurs sur les compétences nécessaires des emplois. Il va falloir déployer des efforts pour accélérer et maintenir la diffusion de données depuis l'industrie jusqu'aux éducateurs sur les compétences nécessaires aux emplois sur le marché du travail.

2.4 Supprimer les obstacles au commerce interprovincial. La transférabilité de la reconnaissance des titres et diplômes d'une province à l'autre constitue un important défi dont la solution va passer par la collaboration entre les provinces, les métiers et les organisations professionnelles.

2.5 Supprimer les cloisonnements entre le gouvernement, les éducateurs, le milieu des affaires et les syndicats, etc. Les pressions concurrentielles et les différences culturelles entre les intervenants font obstacle à la diffusion indispensable de l'information et des idées.

2.6 Mettre en place une stratégie nationale en matière de compétences. L'élaboration d'une « stratégie nationale en matière de compétences » est un processus auquel devront participer les intervenants, et qui permettra d'obtenir la volonté politique et les ressources nécessaires pour réussir.

2.7 Aider les immigrants avant leur entrée. Faire participer les employeurs à la communication de l'information sur le marché du travail aux immigrants potentiels, à l'amélioration de l'appariement entre les possibilités économiques et à la sélection des immigrants.

3. Utilisation des ressources humaines

Les employeurs de l'Ontario sont parfaitement conscients qu'il est indispensable d'avoir dorénavant de nouvelles stratégies de gestion des ressources humaines. Que l'accent soit mis sur l'attrait, la formation ou le maintien de travailleurs qualifiés, ils se rendent bien compte que nous ne pouvons plus nous permettre de gaspiller les compétences et les contributions de notre main-d'œuvre adulte.

3.1 Donner un rôle moteur des entreprises. Malgré le niveau d'intérêt et de préoccupation croissant des dirigeants d'entreprise, les difficultés en matière de ressources humaines auxquelles font face les secteurs de la fabrication et des services de l'Ontario ne figurent pas au centre de la stratégie publique des dirigeants d'entreprise de la province. Il faut donc créer un « Réseau des chefs d'entreprise » pour promouvoir le dialogue entre employeurs.

3.2 Promouvoir les meilleures pratiques. Davantage d'efforts devraient être consacrés à la promotion des meilleures pratiques et stratégies touchant les ressources humaines.

3.3 Surmonter la discrimination. Des obstacles de nature culturelle ou touchant l'égalité des sexes existent toujours dans le milieu de travail et diminuent ainsi la capacité de la province à profiter pleinement des ressources humaines à sa disposition. Les organisations communautaires aux services des immigrants peuvent jouer un rôle dans la sensibilisation à la diversité, les modèles de rôle et le mentorat.

3.4 Mettre l'accent sur les 55 ans et plus. Les personnes âgées de plus de 55 ans constituent l'une des rares catégories de ressources humaines talentueuses en pleine croissance. Une attention insuffisante est portée à la façon et aux moyens d'attirer et de conserver cette main-d'œuvre.

Exemples de propositions :

- organiser un Forum de la population active d'âge mûr auquel participeraient des experts, où il serait communiqué les meilleures pratiques et où l'attention du public serait attirée sur cette opportunité,
- préparer un manuel ciblant les stratégies d'embauche pour attirer les personnes de 55 ans et plus,
- régler les problèmes causés par le RPC,
- décerner des prix du meilleur employeur pour mettre à l'honneur les entreprises ayant des pratiques exemplaires en matière d'embauche et de maintien de travailleurs de 55 ans et plus.

3.5 Diffuser l'information sur les carrières aux décideurs. L'un des défis majeurs consiste à transmettre des données importantes sur le marché du travail et les carrières à l'auditoire ciblé et au bon moment. Ainsi, les étudiants comme les parents, conseillers d'orientation, éducateurs, entreprises et responsables de l'élaboration des politiques gouvernementales sont tous à la recherche de données opportunes sur les tendances du marché du travail.

3.6 Assurer la reconnaissance et transférabilité des titres de compétences. Le système de réglementation penche toujours du mauvais côté, empêchant ainsi aux individus compétents d'avoir la possibilité de mettre leurs compétences à l'œuvre.

4. Rôle du gouvernement fédéral

Le gouvernement fédéral reste toujours un investisseur majeur dans les stratégies sur le marché du travail un peu partout au pays. Les participants au Forum ont tous exprimé le sentiment que le gouvernement fédéral pourrait en faire beaucoup plus pour coordonner ces investissements.

4.1 Coordonner une approche. Les divers ministères du gouvernement fédéral doivent mieux collaborer pour maximiser l'impact de leurs investissements. Il

faudrait créer un comité interministériel chargé de faciliter une exécution efficace et cohérente des programmes.

4.2 Assurer un financement durable ou par programme. La faveur accordée au financement de programmes temporaires fait obstacle à l'impact à long terme des investissements du gouvernement fédéral. La recherche de fonds pour des programmes temporaires a des conséquences nuisibles et sape le bien-être et le profil de programmes couronnés de succès qui ont besoin d'investissements durables. Ainsi, des programmes pouvant donner des résultats positifs disparaissent avant même de pouvoir se faire un nom.

4.3 Préparer des cartes routières de la formation. Le gouvernement fédéral devrait concevoir et distribuer un répertoire des possibilités d'éducation et de formation au Canada.

4.4 Mettre l'accent sur la productivité et les compétences. Les liens entre la productivité et les compétences de la main-d'œuvre devraient être au centre des initiatives axées sur la collaboration entre les divers ministères du gouvernement fédéral.

4.5 Ouvrir des comptes d'apprentissage individuel. À l'instar des REER et des REÉÉ, il est possible d'appuyer et de stimuler les économies pour poursuivre des études en milieu de carrière dans le cadre de comptes d'apprentissage individuel.

5. Problèmes de communications

Pour un pays dont la population est relativement peu élevée, le Canada a un cadre de formation et d'éducation assez complexe. Les conseils sectoriels jouent un rôle important en regroupant et diffusant de l'information, mais les participants n'en ont pas moins cerné un certain nombre de problèmes de communication qui n'ont pas été réglés.

5.1 PME. Les PME seront probablement l'un des éléments du secteur économique les plus touchés par l'impact des changements démographiques du pays. L'expérience a révélé que les PME sont celles qui éprouvent le plus de difficulté à promouvoir une culture de l'apprentissage en milieu de travail et les moins susceptibles d'en faire la promotion. Exemples de propositions :

- élaborer une trousse d'outils à l'intention des PME indiquant le menu de réseaux en ligne, en personne et locaux, de réseaux professionnels et de

programmes gouvernementaux axés sur le soutien à la productivité et à la formation,

- communiquer avec les PME par d'autres moyens, tels que banques, factures de services publics, centres d'entreprises ou encore transports publics,
- promouvoir auprès des PME la valeur de l'appartenance à des réseaux, connecter les PME à des sources d'information sur l'éducation et la formation, et
- permettre aux conseils sectoriels de promouvoir et de distribuer aux PME des possibilités d'apprentissage en milieu de travail et liées au travail.

5.2 Promotion des enjeux. Malgré une très longue liste d'études effectuées par une vaste gamme d'organisations non partisans, le décalage croissant entre l'offre et la demande de compétences liées au travail n'a pas permis de galvaniser la population ni l'attention politique. Exemples de propositions :

- organiser des campagnes de sensibilisation de la population axées sur le succès d'initiatives de formation et d'éducation qui améliorent la productivité, sauvent des emplois, engendrent la prospérité,
- faire une plus grande promotion du répertoire des programmes existants, et
- promouvoir de « meilleures pratiques », calquées sur des programmes de ce genre ayant porté leurs fruits en Australie et en Irlande.

5.3 Problème de perception. Il reste encore difficile d'attirer des étudiants et de nouveaux arrivants vers des possibilités d'emploi dans les métiers. Il faut donc déployer des efforts pour mieux faire connaître les possibilités de carrière aux auditoires ciblés. Exemples de propositions :

- axer le message sur la nature du travail et non pas le titre de l'emploi,
- changer « apprentissage » pour « certification »,
- promouvoir les « normes de compétences » au lieu des « normes professionnelles », et
- mettre davantage en évidence l'IMT aux yeux des parents, étudiants et nouveaux Canadiens.

6. Recherche

La demande d'information sur le marché du travail ne cesse d'augmenter. Les entreprises comme les éducateurs ou les gouvernements comptent sur l'information sur

le marché du travail, mais reconnaissent largement que bien plus d'efforts pourraient être déployés pour regrouper et diffuser cette information essentielle.

6.1 Information sur le marché du travail. L'information sur le marché du travail intéresse de plus en plus tous les intervenants et pourrait bien être le fil commun pour susciter une plus grande collaboration entre eux. Il faut davantage d'investissements dans l'IMT pour promouvoir une culture de la planification reposant sur des faits.

6.2 Prévisions des tendances économiques. Pour mieux savoir comment pourra évoluer l'économie canadienne, comment les différentes industries s'en sortiront et quelles pourraient être les répercussions sur les besoins en ressources humaines, il faut des prévisions à plus long terme.

6.3 RCI et formation en milieu de travail. La préparation et la communication d'analyses de rentabilité sur la formation en milieu de travail constituent un enjeu majeur dans la lutte entreprise pour inverser le rendement du Canada en la matière.

6.4 Compétences et productivité. Les liens entre les compétences et la productivité sont moins bien connus que ceux entre la productivité et la prospérité. Il faut donc entreprendre des recherches pour examiner et faire connaître cette relation.

6.5 Le Canada a un système d'éducation et de formation fort complexe. Il serait bon, de temps à autre, d'évaluer le cadre d'éducation du pays et sa capacité à faire face aux défis actuels, ainsi que le contraste avec les cadres nationaux concurrents.

Allocution du déjeuner

Janet Ecker, présidente, Toronto Financial Services Alliance

Janet Ecker, présidente de Toronto Financial Services Alliance (TFSA) a prononcé une allocution à l'heure du déjeuner, sur les défis en matière de ressources humaines auxquelles est confrontée la principale industrie économique de Toronto. M^{me} Ecker a communiqué au Forum les résultats de l'étude innovatrice de la TFSA intitulée « *Talent Matters – A Study of the Toronto Financial Services Industry Talent Market* », publiée un peu plus tôt ce printemps.

Dotée d'une structure semblable à celle des conseils sectoriels, la TFSA comprend des représentants d'entreprises du secteur des services financiers, des collèges, des universités, et des gouvernements municipal et provincial. La forte croissance enregistrée dans la communauté des banques, des assurances et de l'investissement entraîne de nouvelles demandes sur le marché du travail au niveau municipal. À en croire l'expérience vécue par les entreprises des secteurs de la fabrication et des services, le secteur des services financiers est assujéti à des tendances démographiques identiques qui prévoient un moins grand nombre d'étudiants diplômés et une augmentation des départs à la retraite d'employés actuels. Le projet « *Talent Matters* » conclut que la situation est certes inquiétante, mais ne précise pas pour autant que les circonstances qui prévalent aujourd'hui sont synonymes de crise.

M^{me} Ecker a ensuite mis en avant quelques-uns des éléments du secteur financier contribuant à sa forte croissance, ajoutant que les moyens d'existence de quelque 220 000 personnes et de leurs familles dépendent du secteur des services financiers, ce qui en fait le plus gros employeur au niveau municipal, dont la contribution s'élève à 17 % du PIB municipal.

En tant que troisième plus grand centre nord-américain de services financiers, après ceux de New York et de Chicago, celui de Toronto voit sa capacité de croissance menacée par divers facteurs dont les problèmes liés aux ressources humaines. L'élément qui enregistre la plus forte croissance parmi la main-d'œuvre de l'industrie est sans aucun doute celui qui représente les personnes de plus de 55 ans, alors que la croissance la plus lente, évaluée à tout juste 3,2 %, se trouve chez les travailleurs âgés entre 25 et 34 ans.

M^{me} Ecker a ensuite abordé l'un des défis clés que connaissent bien les conseils sectoriels, faisant remarquer que la solution de la « corbeille d'entrée » nécessite de

mettre largement l'accent sur la collaboration. Le rapport « *Talent Matters* » propose les initiatives suivantes, chacune nécessitant des stratégies axées sur la collaboration :

- éliminer les obstacles à l'embauche et à l'intégration des nouveaux immigrants,
- améliorer la « renommée » des services financiers de Toronto à la fois comme lieu d'affaires et comme carrière, et
- renforcer l'éducation dans les services financiers et son appariement aux besoins de l'industrie.

Sur ce dernier point, M^{me} Ecker a détaillé l'ambition de son organisation à explorer la viabilité de faire à l'avenir de Toronto un centre international de la formation et de l'éducation dans les services financiers. Cette ambition repose sur les preuves selon lesquelles la mondialisation de la prestation des services financiers a débouché sur une main-d'œuvre extrêmement mobile et sur une augmentation du nombre d'étudiants internationaux voyageant de par le monde pour trouver des possibilités d'éducation de qualité, favorisant la carrière. Afin de faire de Toronto un centre d'excellence pour l'éducation, la collaboration parmi les éducateurs, le gouvernement et l'industrie sera déterminante. En attirant des personnes de talent du monde entier, les universités et collèges de la ville y verront un important stimulant économique, et on s'attendra qu'un grand nombre d'étudiants diplômés décideront de rester dans cette ville et d'y apporter leur propre contribution à la croissance future de son secteur des services financiers.

M^{me} Ecker a reconnu que la TFSA a beaucoup de choses en commun avec la communauté des conseils sectoriels, et a accueilli favorablement la possibilité de continuer de tirer des leçons de son expérience et de ses succès.

Annexes

Liste des annexes¹ :

- Annexe A : Présentation – Joanne Rivard, VP, Ressources humaines, IPEX Inc., Conseil canadien sectoriel des plastiques
- Annexe B : Présentation – Ratna Omidvar, directrice exécutive, Fondation Maytree, Toronto Region Immigrant Employment Council (TRIEC)
- Annexe C : Présentation – Linda Franklin, président et directrice générale, Colleges Ontario
- Annexe D : Allocution – Janet Ecker, présidente, Toronto Financial Services Alliance

¹ Pour obtenir des copies des présentations, prière de s'adresser par courriel (info@councils.org) au bureau de l'ACS.

Annexe D

Notes pour une allocution
au

Forum des intervenants sur le perfectionnement des compétences
en Ontario

Par

Janet Ecker

Présidente, Toronto Financial Services Alliance

Toronto, le 24 mai 2007

Seul le texte prononcé fait foi

Je vous remercie pour cette présentation sympathique.

J'ai le plaisir d'être ici, cet après-midi, pour vous donner notre point de vue sur les questions touchant les compétences auxquelles nous sommes tous confrontés en Ontario.

Pour débiter, permettez-moi de vous dire que j'ai écouté avec intérêt les rapports des tables qui ont été présentés juste avant le déjeuner. Les thèmes de vos séances du matin – comment intégrer les groupes sous-représentés, et le rôle vital du secteur de l'éducation dans notre capacité de demain à aborder les pénuries de main-d'œuvre – sont de toute évidence deux questions majeures sur lesquelles il va falloir nous pencher, quel que soit le secteur que nous représentons.

Ce n'est donc pas une coïncidence si ce sont là deux des enjeux que nous autres, à la Toronto Financial Services Alliance, avons identifiés comme des priorités majeures pour nos membres. Et voilà de quoi je veux m'entretenir avec vous cet après-midi.

La Toronto Financial Services Alliance (TFSA) est, à maints égards, semblable à l'Alliance des conseils sectoriels. À l'instar de l'ACS, la TFSA regroupe une vaste gamme d'intervenants ayant un intérêt mutuel.

Dans notre cas, nous représentons les entreprises des services financiers que sont les banques, les caisses de crédit, les compagnies d'assurances, les compagnies de fonds mutuels, les fonds de pension, les sociétés d'investissement, etc., ce à quoi il faut ajouter que nous représentons aussi les sociétés de professionnels et de services qui appuient le secteur des services financiers, soit les cabinets de comptables, les cabinets d'avocats, les consultants en RH, les sociétés de technologies, etc.

Et tout comme vous, nous sommes une organisation publique-privée. En sus des entreprises du secteur privé et de leurs associations, nos membres comptent les trois niveaux de gouvernement : en fait, c'est la ville de Toronto qui a été la force motrice derrière la création de la TFSA en premier lieu, et nous avons d'ailleurs des représentants des collèges et universités et d'autres établissements de formation de la région de Toronto.

« L'intérêt mutuel » qui regroupe nos membres est quelque peu différent du vôtre. La TFSA a pour mandat d'améliorer et de promouvoir la compétitivité de Toronto comme premier centre de services financiers en Amérique du Nord. Certains trouveront peut-être surprenant qu'un centre qui a connu tellement de succès ait besoin de lancer une telle initiative. Mais nous sommes assujettis aux mêmes pressions concurrentielles qu'un grand nombre de vos membres.

On ne peut parler de compétitivité sans aborder les enjeux en matière de ressources humaines, c'est pourquoi il s'agit là de l'une des premières grandes questions que nous avons abordées en tant qu'organisation.

Nous avons tout récemment terminé la première évaluation des besoins en ressources humaines du secteur des services financiers de Toronto. Cette étude majeure a pour titre *Talent Matters – A Study of the Toronto Financial Services Industry Talent Market*.

Elle a été effectuée en notre nom par Deloitte – une grande entreprise de services professionnels qui, comme vous le savez probablement, jouit d’une très forte réputation pour le travail qu’elle accomplit dans les domaines des services financiers et des ressources humaines.

La compagnie Deloitte a travaillé sur ce projet pendant une grande partie de l’année. Au cours de cette période, elle a sondé 80 dirigeants principaux d’entreprises et des spécialistes des ressources humaines de l’industrie des services financiers, procédé à des entrevues personnelles avec trois dizaines de personnes, convoqué des groupes de discussion avec des individus d’associations de l’industrie, d’établissements d’enseignement et de ministères du gouvernement, ici à Ottawa, en plus d’avoir des discussions détaillées avec 75 intervenants de l’industrie.

En outre, elle a examiné tous les documents rédigés sur la question, et exploité l’expertise de dirigeants de Deloitte de tous les horizons du monde.

En somme, elle est parvenue à effectuer la première analyse de son genre, très détaillée, des enjeux en matière de talents auxquels nous serons confrontés dans l’industrie des services financiers à Toronto.

Laissez-moi tout d’abord vous donner les grandes lignes, après quoi j’aborderai la question dans le détail.

Le rapport conclut que nous ne connaissons pas de crise – ou tout au moins pas pour l’instant –, mais qu’il y a néanmoins certains signes bien évidents selon lesquels les lacunes de talents critiques vont s’accroître. À moins de nous pencher sur cette pénurie imminente – croissance des revenus et productivité dans l’industrie des services financiers (ce qui est, après tout, le principal moteur de la croissance de la région de Toronto) – nous pourrions en souffrir.

Quels sont donc les enjeux?

Tout d’abord, soyons bien clairs, ils ne sont pas nouveaux. Tout ce que l’on peut dire du « développement de notre capital humain » et des « nouvelles stratégies en matière de talent » ne fait que partie du vocabulaire de notre époque. On en a beaucoup entendu parler dans les discours prononcés par des politiciens, on peut le lire dans les quotidiens, et ce fut aussi le thème d’une récente conférence qui a regroupé des dirigeants municipaux pour discuter de l’avenir de Toronto.

Lorsque nous examinons les tendances démographiques habituelles, soit le vieillissement de la génération du baby boom, le conflit des valeurs entre les générations X et Y, l’arrivée de nouveaux immigrants qualifiés, il nous faut nous demander comment ces virages vont toucher les organisations comme les vôtres et la mienne.

Pouvons-nous faire face à la prochaine vague de changements démographiques? Savons-nous quelles seront les répercussions sur notre main-d’œuvre des pressions et transformations technologiques, de la mondialisation et de la concurrence accrue? Sommes-nous prêts à y faire face? Mais surtout, nos jeunes, les meilleurs et les plus brillants, sont-ils prêts à réussir dans le monde des services financiers? Mais le veulent-ils?

Je sais que cela fait beaucoup de questions... et que l'on attend un grand nombre de réponses! Notre rapport intitulé *Talent Matters* est un pas en avant vers la recherche des réponses.

Personne n'ignore plus que Toronto est la capitale des services financiers du Canada, le quartier générale de la prise de décisions des entreprises du pays. Ce que les gens ne savent peut-être pas, c'est que les services financiers constituent la plus grande industrie du Canada, plus grande encore que celles de la fabrication, de l'exploitation minière, ou encore du pétrole et du gaz.

Rien qu'à Toronto, plus de 220 000 personnes et leurs familles dépendent du secteur des services financiers pour leurs moyens d'existence. Il s'agit de notre plus gros employeur, lequel représente 17 % de notre PIB municipal.

Tous les niveaux de gouvernement reçoivent d'importantes recettes fiscales de cette industrie. La plupart de nos grands projets culturels, de nos causes sociales, ou encore de nos initiatives de collecte de fonds en santé et éducation, dépendent de dons et de volontaires du secteur pour réussir.

Le bien-être financier de chacun et chacune, que cette personne possède des fonds mutuels, achète des actions, ait un compte d'épargne, paye une hypothèque, dirige une entreprise ou touche une pension, repose sur la force de nos entreprises des services financiers. Le secteur non seulement nous aide à générer notre propre richesse, mais aussi à protéger notre bien-être financier.

Notre défi va donc être de répondre à ces questions : Comment pouvons-nous garantir notre avenir comme l'un des principaux centres financiers du continent? Comment conservons-nous notre puissance actuelle et faisons face à la concurrence croissante de villes autour du monde? Comment pouvons-nous garantir que notre secteur des services financiers, couronné de réussite en tant que moteur économique de notre économie que nous prenons pour acquis, va continuer de créer des emplois et la richesse pour nous tous?

La réponse la plus importante est que tout cela viendra de notre talent -- les personnes qui ont les compétences, le talent, la volonté et les capacités d'entrepreneuriat pour réussir.

La bonne nouvelle vient du fait que nous avons une base solide. Nous comptons un grand nombre d'entreprises prospères, une main-d'œuvre qualifiée et diverse, d'excellents centres de formation et d'établissements d'enseignement postsecondaire, et un emplacement qui suscite une qualité de vie enviable.

Mais nous avons d'autres défis à relever : une population active vieillissante, un talent sous-utilisé chez les immigrants, et une nouvelle génération qui ne possédera peut-être pas les compétences dont le secteur a besoin. En somme, nous avons une prochaine génération qui ne voudra peut-être même pas faire une carrière dans les services financiers. Avec le monde entier à leurs pieds, comment pouvons-nous attirer des jeunes vers des carrières enrichissantes et couronnées de succès au Canada?

Le défi le plus urgent consiste peut-être à faire face à ce que l'on qualifie de « grisonnement » de la population active. Selon notre recherche, la situation est peut-être pire que celle que l'on imaginait.

Plus de 25 000 travailleurs des services financiers à Toronto ont maintenant 55 ans ou plus, et l'âge moyen de la retraite dans le secteur se situe au début des années 60. Cette tranche démographique de la population active, soit les plus de 55 ans, a plus que doublé au cours des dix dernières années.

La tranche des personnes âgées entre 45 et 54 ans a connu le deuxième taux de croissance le plus rapide, et celle des personnes entre 25 et 34 ans a enregistré le rythme de croissance le plus lent, soit tout juste 3,2 %.

La retraite anticipée des baby boomers à eux seuls créera un exode de quelque 2 500 à 4 500 employés par an.

Notre étude *Talent Matters* révèle aussi que les pénuries les plus importantes se produiront aux postes de gestionnaires intermédiaires et supérieurs. Cette lacune au niveau du leadership est amplifiée par le fait qu'un grand nombre de compétences critiques que l'industrie recherche – meneurs d'individus, accent sur les relations à la clientèle, et recherche internationale – se trouvent dans ce groupe de dirigeants.

De toute évidence, une partie de la solution se trouve dans la recherche de nouvelles sources de talents. Par conséquent, de plus en plus les employeurs du secteur financier vont aller voir au-delà de nos frontières pour y trouver des talents, soit en attirant des personnes pour qu'elles viennent travailler ici ou bien en faisant faire le travail dans d'autres marchés.

Cela signifie donc de plus en plus que les entreprises des services financiers de Toronto vont devoir aller chercher des talents un peu partout dans le monde. Dans la même veine, les entreprises financières du monde entier viendront « pêcher » dans notre bassin de talents.

Le bassin de Toronto, composé d'individus ayant suivi une excellente formation et de diverses origines, est attrayant. Nous avons trouvé un grand nombre de preuves selon lesquelles alors qu'à Toronto nous continuons de nous creuser les méninges pour trouver des moyens d'intégrer les nouveaux immigrants dans notre population active, les meilleurs et les plus brillants d'entre eux sont aussi courtisés par des entreprises de l'extérieur de Toronto.

Nous prévoyons donc une forte concurrence pour la main-d'œuvre diverse de Toronto. Selon le rapport « Pour toute entreprise ayant une envergure mondiale, les bureaux de Toronto agissent comme « groupes de relève » pour leurs opérations nationales et internationales », ce qui constitue le point important – « laissant ainsi des écarts à combler sur le front local ».

De toute évidence, il va nous falloir chercher de nouvelles sources de talents. Les deux sources sont, comme je l'ai déjà dit, les talents de l'extérieur de nos frontières et la prochaine génération d'employés, soit les jeunes femmes et jeunes hommes qui sont actuellement dans notre système scolaire.

Notre étude *Talent Matters* a consacré beaucoup de temps à se pencher sur ces deux domaines, et l'un des mots clés qui revient est celui de « collaboration » pour s'assurer que notre industrie, notre secteur éducatif et nos gouvernements travaillent ensemble pour relever ce défi.

Nous voyons la nécessité d'une collaboration accrue à l'ensemble de l'industrie sur trois fronts :

- éliminer les obstacles à l'embauche et à l'intégration des nouveaux immigrants,
- améliorer la « marque de commerce » des services financiers de Toronto comme lieu d'affaires et de carrière, et
- renforcer l'éducation dans les services financiers et son appariement avec les besoins de l'industrie.

Sur le premier point, nous pensons que l'industrie des services financiers peut user de son influence auprès du gouvernement fédéral pour modifier les règlements et rationaliser le processus d'entrée des immigrants qualifiés. Nous pouvons aussi exercer des pressions pour obtenir des fonds supplémentaires afin d'appuyer les programmes d'apprentissage et les programmes de mentorat officiels destinés aux nouveaux immigrants.

Il s'agit là d'un point important. Nous avons tous entendu les récits de médecins obligés de conduire un taxi, de professionnels fort qualifiés qui viennent ici pour se bâtir une nouvelle vie et qui doivent franchir toutes sortes d'obstacles pour y parvenir.

Les services financiers ne sont pas différents. Le cas le plus récent dont j'ai entendu parler est celui d'un homme venu d'un pays d'Afrique, qui avait réussi à gérer des millions de dollars dans ses fonctions précédentes et qui s'est retrouvé derrière le comptoir de Krispy Kreme à vendre des beignets.

Les gouvernements fédéral et provinciaux ont investi énormément d'argent pour attirer de nouveaux immigrants et leur permettre de s'installer ici. Il y a aussi un certain nombre d'agences d'aide et de personnels rémunérés et volontaires qui apportent leur aide. Mais trop souvent, nous ne nous penchons pas sur les véritables obstacles.

En effet, apprendre la langue est important. Mais la plupart des cours linguistiques n'enseignent pas le vocabulaire qui saisit le langage ou les subtilités des fonds de placements spéculatifs. Il s'agit là d'une lacune majeure. Et même si beaucoup de travail est effectué dans ce domaine, il en reste encore beaucoup à faire.

Il nous faut aussi trouver des moyens de former et d'encadrer les nouveaux arrivants quant aux questions culturelles particulières à chaque secteur de l'industrie, et non pas à notre société. Il faut aussi aider les employeurs à évaluer les compétences des nouveaux arrivants et à les adapter à leur milieu de travail pour effectuer efficacement ces compétences. Bien trop souvent cette lacune conduit à la décision de ne pas embaucher une personne, et à en conclure qu'elle « ne convient pas ».

Mais nous avons besoin de ces talents, de leurs liens culturels, langagiers et familiaux pour les marchés en pleine croissance à l'étranger comme ici chez nous, si l'on veut que le secteur continue de produire de bons emplois, de grande valeur et bien rémunérée.

À propos du second point, il nous faut en faire davantage pour vendre notre ville et vendre aussi notre industrie. L'industrie des services financiers de Toronto doit insister sur son importance pour l'économie de la région. Il nous faut insister sur la concentration et le calibre des intervenants de l'industrie à Toronto.

Nous devons aussi revitaliser l'appel de l'industrie comme choix de carrière pour la prochaine génération de travailleurs et de nouveaux immigrants. Cela veut dire, en partie, insister davantage sur l'attrait de cette ville comme endroit où vivre, travailler et prospérer.

Enfin, il nous faut avoir une collaboration plus étroite avec le milieu de l'enseignement – à tous les niveaux : éducation continue, postsecondaire et même secondaire. Les écoles de commerce ont fait de l'excellent travail dans la préparation de leurs étudiants à occuper des rôles dans la gestion de portefeuilles ou des finances, mais il leur faut se concentrer davantage sur l'éducation qui prépare les étudiants à des rôles dans certains domaines où la demande est forte, tels que l'application des règlements, la gestion des risques ou encore les opérations financières internationales.

Il nous faut aussi une collaboration plus étroite entre nos programmes collégiaux et universitaires en services financiers – qu'il s'agisse de reconnaître les titres de compétences ou d'offrir une formation financière complémentaire aux personnes qui viennent d'autres domaines – juridique, ingénierie, TI, etc. – qui pourraient avoir une carrière dans les services financiers.

En fait, il nous faudrait commencer cette préparation beaucoup plus tôt que nous ne le faisons. Les adolescents ne semblent pas aussi intéressés par un travail dans les services financiers, parce que selon eux ce n'est pas « cool » d'être banquier ou planificateur financier. Il nous faut faire un meilleur travail pour expliquer aux jeunes la vaste gamme d'emplois qu'offrent les services financiers, mais nous devons le faire très vite.

Pensez-y, si vous deviez demander à un jeune ce qu'il pense d'une carrière dans les services financiers, que vous répondrait-il? Caissier peut-être, agent d'assurances, ou encore courtier en bourse. Mais pensez un peu à la vaste gamme d'emplois : planificateurs et conseillers financiers, gestionnaires de patrimoine, avocats, spécialistes des RH et de la TI, spécialistes du marketing, analystes des politiques, gestionnaires de produits, etc.

Nombre d'ingénieurs finissent par travailler dans le domaine des services financiers parce que la formation qu'ils ont suivie leur permet de bien fonctionner dans ce milieu.

Il nous faut donc prendre des mesures importantes pour nous assurer que nos jeunes connaissent les choix qui leur sont offerts.

En conclusion, permettez-moi de me concentrer sur l'une des recommandations de notre étude, et sur quelque chose qui, selon moi, intéressera la plupart d'entre vous.

J'ai indiqué un peu plus tôt que l'étude *Talent Matters* recommande une collaboration plus forte et plus efficace parmi les diverses parties qui constituent la communauté des services financiers de Toronto.

L'un des domaines où nous pourrions canaliser cette collaboration serait la création d'un centre d'excellence ou d'un carrefour international à Toronto pour la formation et l'éducation dans les services financiers. Nous avons tous les ingrédients. Nous avons des universités et collèges de réputation internationale. Nous avons une main-d'œuvre possédant les titres de compétences nécessaires. Nous avons un secteur des services financiers fort. Tout ce qui nous manque, c'est le catalyseur nécessaire pour lancer le processus.

Toronto attire déjà l'attention internationale pour la qualité de sa formation en services financiers. Par exemple, le gouvernement d'Afrique du Sud a travaillé étroitement avec la TFSA ces trois dernières années à l'élaboration d'un programme annuel de perfectionnement de dirigeants pour améliorer les compétences et la formation des jeunes banquiers les plus prometteurs de ce pays.

Il aurait pu choisir d'aller n'importe où ailleurs dans le monde pour cette formation, mais il a préféré venir ici – et il a aussi décidé d'y revenir à plusieurs reprises (en fait, la promotion d'étudiants de cette année arrivera dans deux semaines).

Nous sommes, bien entendu, parfaitement conscients que dans ce domaine nous faisons face à une forte concurrence. Rien qu'en novembre, la ville de Londres a lancé une campagne internationale pour promouvoir cette ville comme centre d'apprentissage financier professionnel, citant la demande croissante de pays et de régions comme la Chine, l'Inde, le Golfe et l'Europe de l'Est.

Ce sont là précisément des domaines où le Canada jouit d'une forte réputation et où nous sommes les bienvenus. Par exemple, je faisais partie d'une mission commerciale en Inde un peu plus tôt cette année avec le premier ministre de l'Ontario, et quelques-uns des meilleurs résultats de cette mission ont été obtenus par les éducateurs qui nous accompagnaient.

Il y a un appétit pour le genre de formation professionnelle que nous donnons. Dans le cadre d'efforts concertés, je suis convaincue que nous pourrions attirer un grand nombre de personnes talentueuses du monde entier pour venir étudier au Canada – et si cela se produisait, nous savons qu'un grand nombre d'entre eux décideront de rester ici et de mettre en application leurs connaissances et leur apprentissage pour que le secteur des services financiers de Toronto soit encore plus fort.

Votre organisation le sait parfaitement. J'ai lu avec intérêt que vous êtes sur le point de procéder à une étude de faisabilité sur des partenariats possibles entre les conseils sectoriels et les universités. Ainsi que nous l'avons entendu ici même ce matin, vous connaissez pertinemment l'importance du renforcement des liens entre les mondes de l'éducation et de l'industrie.

En tant que représentante de l'un des secteurs d'affaires les plus importants du Canada, je peux vous assurer que nous ferons notre part pour que ces objectifs se concrétisent.

Je vous remercie de votre attention.