

Plan directeur de l'attraction et de l'accueil des talents stratégiques du Grand Montréal 2011-2015

Communauté
métropolitaine de
Montréal

Le 28 octobre 2011

TROUVER
l'équilibre
GAGNER en
performance



Table des matières

1.	Sommaire.....	2
2.	Mise en contexte	4
2.1	Rappel des objectifs du mandat	4
2.2	Étapes de réalisation	4
2.3	Qu'est-ce qu'un talent stratégique?	5
2.4	Pourquoi est-ce important?.....	5
2.5	Point de vue de l'individu	6
2.6	Potentiel d'intervention régional.....	8
3.	Caractérisation du Grand Montréal	9
3.1	Chaîne de valeur de l'attraction et de l'accueil des TSE.....	9
3.2	Immigration permanente et temporaire au Québec	11
3.3	Cadre réglementaire et partage de responsabilité	12
3.4	Intervenants directs	15
3.5	Autres parties prenantes.....	16
3.6	Résultats quantitatifs des récentes années (activités récurrentes).....	17
3.7	Données clés disponibles sur les professions et l'emploi	19
3.8	Faits saillants de l'étude de 2010 de MI.....	19
4.	Diagnostic de la situation.....	22
4.1	Consultations et balisage : constats généraux	22
4.2	Maillons de la chaîne de valeur	22
4.3	Constats pour l'industrie du jeu vidéo	26
4.4	Constats pour d'autres industries des TIC.....	27
4.5	Constats pour l'industrie aérospatiale.....	27
4.6	Constats pour le secteur du génie-conseil.....	28
4.7	Constats pour l'industrie biopharmaceutique.....	29
4.8	Le cas des médecins chercheurs	30
4.9	Le cas des universités	31
4.10	Tous les autres cas.....	31
5.	Enjeux et besoins en matière de talents stratégiques.....	32
6.	Orientations et plan d'action.....	34

ANNEXE A CONSULTATIONS EFFECTUEES

ANNEXE B BALISAGE – LOCALISATION DES CIBLES

Plan directeur de l'attraction et de l'accueil des talents stratégiques du Grand Montréal 2011-2015

TROUVER
l'équilibre
GAGNER en
performance

1. Sommaire

Afin de favoriser l'attraction de talents stratégiques sur son territoire et d'ainsi contribuer à sa croissance économique, la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) a résolu de se doter du présent plan directeur. Ce plan a été élaboré au cours de l'été et de l'automne 2011 par Raymond Chabot Grant Thornton, en étroite collaboration avec un comité consultatif incluant des représentants de la CMM, de Montréal International (MI), des organismes de développement économique local, du Conseil emploi métropole (CEM), ainsi que du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (MICC).

La mise en contexte présente les objectifs et la méthodologie qui ont guidé l'élaboration du plan. La notion de talent stratégique étranger (TSE) y est précisée, en lien avec les caractéristiques de l'individu (formation, expertise, expérience, etc.) et celles de son milieu d'accueil. L'importance du sujet est également soulignée, en parallèle avec les enjeux d'accroissement de la productivité, d'attraction d'investissements directs étrangers (IDE) et de concurrence internationale pour les travailleurs hautement qualifiés. Le point de vue de l'individu et celui de l'autorité métropolitaine y sont également abordés, particulièrement en ce qui a trait aux facteurs et aux leviers susceptibles de motiver une décision d'immigration.

La section suivante du document décrit la chaîne de valeur de l'attraction et de l'accueil des TSE, qui comprend les huit étapes suivantes : caractérisation, identification des besoins locaux, ciblage de bassins de talents, promotion (territoriale et sectorielle), démarchage et recrutement de candidats, traitement des demandes (d'entreprises et de candidats), facilitation de l'accueil, intégration et rétention. Cette description est suivie d'une présentation et d'une schématisation des processus d'immigration permanente et temporaire, où l'on distingue les interventions des instances provinciales et fédérales. Une revue des autres parties prenantes s'ensuit, où l'on détaille plus particulièrement les rôles, activités, projets et résultats de MI en matière d'attraction et d'accueil de talents. Bien que les statistiques sur l'emploi ne permettent pas de capter le concept de TSE, un effort d'analyse quantitative a été réalisé par MI en 2010 afin d'établir une priorisation stratégique des professions dans le Grand Montréal. Quelques faits saillants issus de cette étude sont fournis à la fin de la caractérisation.

La section qui suit traite du diagnostic de la situation, qui est issu de la consultation de plus de 55 dirigeants et responsables du recrutement représentant les secteurs clés du Grand Montréal ainsi que du balisage international de cinq agences d'attraction de talents stratégiques étrangers. Des constats d'ordre général y sont d'abord présentés. On y note par exemple que le Québec et sa métropole font partie de l'avant-garde internationale, mais que la concurrence est appelée à s'accroître, en lien avec le vieillissement de la population dans les pays les plus avancés. L'attraction de talents est une préoccupation centrale pour les secteurs clés du Grand Montréal, incluant au premier chef les industries du jeu, des technologies de l'information et de la communication (TIC) et de l'aérospatiale. Les constats généraux sont suivis d'un diagnostic spécifique pour chaque maillon de la chaîne de valeur, ainsi que de constats propres à chacun des secteurs représentés durant la consultation, qui incluent également le génie-conseil et l'industrie biopharmaceutique. Le cas des médecins chercheurs et des universités est également abordé. Finalement, on mentionne que des besoins sont susceptibles d'émerger au sein d'entreprises appartenant à d'autres secteurs, mais comme il n'existe pas de source d'information centralisée à ce sujet, il importera de susciter l'apport de l'ensemble des acteurs du développement économique actifs sur le territoire de la métropole afin d'optimiser l'intervention en matière de talents.

Certains enjeux et besoins clés ressortent du diagnostic. Pour l'instant, aucun acteur n'a le mandat ni les moyens qui lui permettraient d'intervenir sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'attraction et de l'accueil des talents stratégiques pour le Grand Montréal. Ceci pose problème, puisque l'urgence d'agir est croissante et que les besoins des entreprises montréalaises les plus dynamiques sont bien réels. Il existe un autre enjeu, indissociable du premier : il n'y a pas de stratégie d'intervention globale permettant d'arrimer l'offre de services à l'évolution des besoins de talents et aux meilleures pratiques internationales. Finalement, le Grand Montréal doit s'assurer de faire valoir ses préoccupations et besoins en matière de talents stratégiques auprès des paliers provincial et fédéral, afin d'influencer favorablement l'évolution du cadre réglementaire.

En réponse à ces enjeux et besoins, trois orientations stratégiques sont recommandées, à savoir :

- Mettre en place une structure de gouvernance pour assurer la continuité et le développement des activités d'attraction, d'accueil et de rétention des talents stratégiques dans le Grand Montréal;
- Élaborer et mettre en œuvre une stratégie d'intervention sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'attraction, de l'accueil et de la rétention des talents stratégiques qui tiendra compte des constats issus des consultations;
- Susciter l'apport de la communauté d'affaires et des élus afin de faire valoir les besoins du Grand Montréal et d'influencer favorablement l'évolution du cadre réglementaire pour l'attraction et la rétention des talents stratégiques.

Chacune des orientations est détaillée et assortie d'actions concrètes à mettre en œuvre à court, moyen et long terme (voir tableau synoptique de la page 37).

2. Mise en contexte

2.1 Rappel des objectifs du mandat

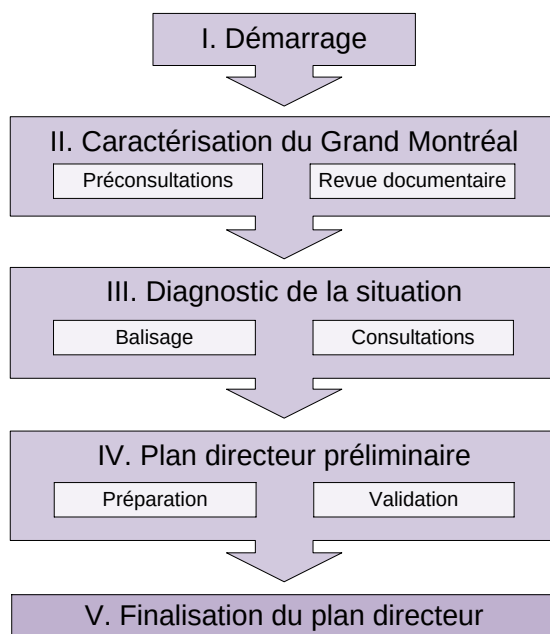
Le présent plan directeur vise à doter le Grand Montréal d'une stratégie métropolitaine intégrée d'attraction des talents stratégiques qui tiendra compte des travaux déjà réalisés par le CEM et par MI et qui favorisera la réalisation des activités clés de la chaîne de valeur de l'attraction des talents, la synergie des intervenants et l'optimisation des retombées.

Conformément aux objectifs fixés, le plan fait la synthèse des priorités en matière d'attraction de talents stratégiques, offre une définition des talents stratégiques, détermine les principaux besoins en main-d'œuvre pour le Grand Montréal et traite de son offre et de son potentiel d'attractivité pour les talents stratégiques. Il compare également la situation métropolitaine aux meilleures pratiques mondiales.

Toujours en réponse aux besoins de la CMM, le plan inclut la sélection des actions à privilégier (incluant les collaborations à développer) et l'élaboration de plans d'action concrets et prévoit la désignation d'un mandataire métropolitain.

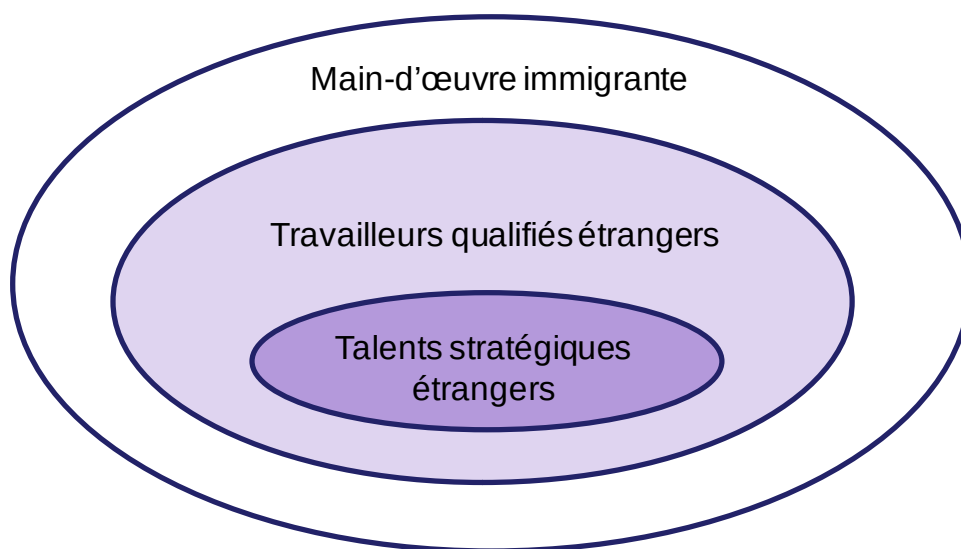
2.2 Étapes de réalisation

Le diagramme suivant présente les cinq phases de l'élaboration du plan directeur. Les intrants du travail effectué comprennent une série de consultations préliminaires auprès des acteurs clés, une revue documentaire, un balisage de modèles comparables et la consultation de plus de 55 dirigeants et responsables du recrutement représentatifs des secteurs d'excellence métropolitains. La liste des personnes consultées et un sommaire du balisage sont fournis en annexe.



2.3 Qu'est-ce qu'un talent stratégique?

Les consultations préliminaires ont permis de dégager la définition suivante de TSE¹ : *travailleur qualifié étranger détenant une combinaison de formation, de connaissances, d'expertises ou d'expériences professionnelles qui correspond à un besoin stratégique pour le développement économique du Grand Montréal, et qui a un potentiel élevé d'intégration socio-économique à long terme*. De façon générale, cette notion est donc représentée comme un sous-ensemble d'individus qui font partie des travailleurs qualifiés étrangers et donc de la main-d'œuvre immigrante.



Les six facteurs suivants déterminent le caractère stratégique d'un talent étranger pour le développement économique du Grand Montréal :

- Degré de difficulté à trouver localement le profil d'employé requis;
- Importance du poste pour la croissance des affaires de l'entreprise;
- Importance du secteur ou de l'entreprise pour la croissance économique;
- Niveau de rémunération du poste;
- Degré de formation et de spécialisation pointue dans un secteur à forte croissance;
- Nombre d'années d'expérience requis dans des conditions semblables.

2.4 Pourquoi est-ce important?

Le capital humain joue un rôle significatif dans l'accroissement de la productivité, qui est de plus en plus nécessaire pour alimenter la croissance économique dans le contexte économique et démographique du Grand Montréal. En

¹ Aux fins du présent document, les termes de talent stratégique, de talent stratégique étranger et de TSE font référence à la même réalité. Les talents canadiens « hors Québec » et les talents québécois expatriés font partie de TSE au sens large, bien qu'il s'agisse de deux cas d'individus auquel le cadre réglementaire de l'immigration ne s'applique pas.

outre, le manque de talents nuit à la croissance d'entreprises parmi les plus dynamiques de la métropole, qui doivent laisser passer des occasions d'affaires faute de pouvoir répondre à la demande².

Par ailleurs, l'accès au capital humain est un critère de localisation de plus en plus fondamental pour les projets d'IDE dans les pays industrialisés. Tout comme pour l'IDE, la concurrence internationale est de plus en plus vive au chapitre du recrutement de talents³.

Alors que des études révèlent que les caractéristiques d'une ville d'accueil ont une grande influence sur les choix de vie et la localisation des jeunes adultes⁴, l'attraction et la rétention de TSE est une nouvelle stratégie de développement économique à l'échelle mondiale. En effet, il s'agit d'un sujet peu documenté et les initiatives d'attraction sont encore rares ou émergentes à travers le monde, peut-être en lien avec le chômage qui a accompagné le ralentissement économique généralisé en Europe et aux États-Unis (voir balisage en annexe).

Pour l'instant, en raison du travail déjà amorcé, la métropole montréalaise fait partie de l'avant-garde en la matière, et elle semble réunir des avantages concurrentiels à ce niveau.

2.5 Point de vue de l'individu

Deux grandes catégories de facteurs (répulsion et attraction) peuvent motiver un individu à migrer. Ces facteurs sont essentiellement associés à ses opportunités d'emploi ou à sa qualité de vie.

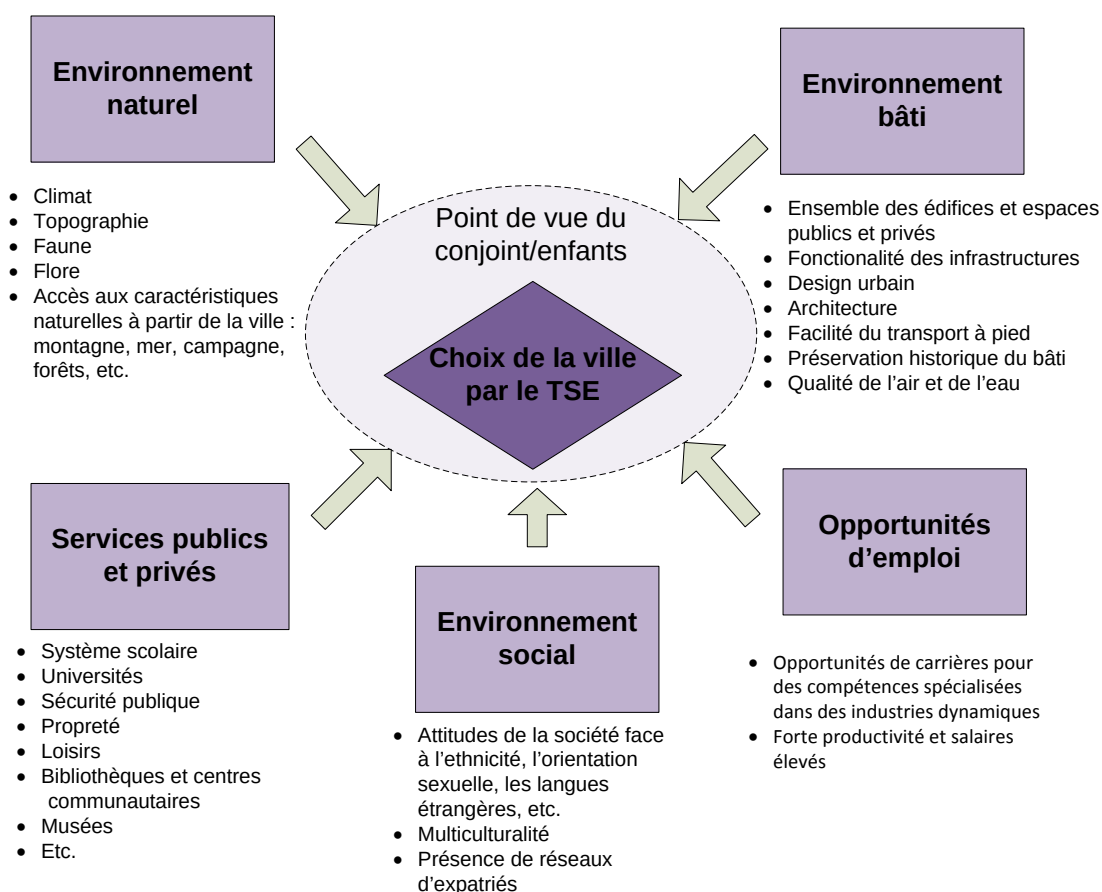
	Facteurs de répulsion (<i>push</i>)	Facteurs d'attraction (<i>pull</i>)
Opportunités d'emploi	■ Manque généralisé d'emploi ou manque d'opportunités de carrières spécialisées ■ Faible productivité de la main-d'œuvre et faibles salaires	■ Grande quantité d'emplois avec des opportunités de carrières pour des compétences spécialisées dans des industries dynamiques ■ Effet de levier de la main-d'œuvre spécialisée avec un accès facile au capital ■ Forte productivité et salaires élevés
Qualité de vie	■ Manque d'activités culturelles et récréatives intéressantes ■ Attitude d'intolérance et non accueillante ■ Climat désavantageux et environnement naturel et construit sans éclat	■ Activités culturelles et récréatives de catégorie mondiale ■ Ouverture et tolérance face aux différences ethniques et aux modes de vie ■ Climat agréable et environnement physique attrayant

Au-delà des facteurs qui influencent directement un individu à migrer, il importe également de tenir compte de l'influence importante qu'auront un éventuel conjoint ou des enfants sur sa décision. En effet, dans ce type de situation, tout ce qui concerne la qualité de vie devient fondamental.

² « Le manque de travailleurs qualifiés retarde la reprise », publié le 6 juillet 2011 à 15 h 15, *LaPresse Affaires*.

³ « L'industrie du jeu vidéo anglaise déplore une fuite des cerveaux vers le Canada », Alain McKenna, collaboration spéciale, Technaute.ca (Montréal) 12 juillet 2011.

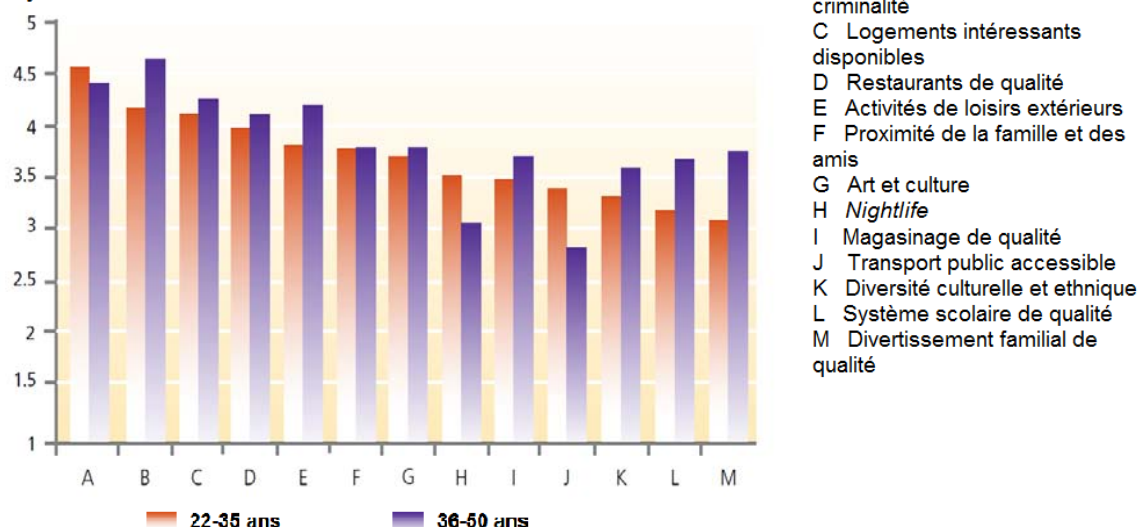
⁴ Source : *CEOs for Cities*.



Sources : Raymond Chabot Grant Thornton, inspiré de : International Regions Benchmarking Consortium, « A Tale of Ten Cities : Attracting and Retaining Talent », novembre 2009; MI/Saine Marketing, « Étude qualitative sur les travailleurs étrangers qualifiés et sur les organisations qui les emploient », 2009; Watt, Ian, « Pursuing the Best and the Brightest », *The IEDC Economic Development Journal*, vol. 9, n° 1, hiver 2010.

L'impact des caractéristiques du lieu d'accueil sur la décision d'y immigrer varie également selon plusieurs dimensions telles que la culture d'origine, le secteur d'activité, l'âge et les préférences des individus. Une étude a notamment été réalisée sur l'incidence de l'âge; elle révèle l'importance relative de la vie nocturne et du transport en commun pour les 22-35 ans et l'importance d'un faible taux de criminalité et de la qualité du système scolaire pour les 36 à 50 ans (voir le tableau de la page suivante).

Caractéristiques désirables d'une ville, 5 étant « hautement désirable », selon plus de 400 professionnels américains, ayant entre 22 et 50 ans



2.6 Potentiel d'intervention régional

Du point de vue d'une autorité régionale ou métropolitaine, certaines caractéristiques du lieu d'accueil influençant le processus décisionnel de l'immigration présentent un plus fort potentiel d'intervention que d'autres. Comme l'indique le diagramme suivant, la chaîne de valeur de l'attraction et de l'accueil des talents regroupe les éléments sur lesquels le potentiel d'intervention régional est le plus fort.

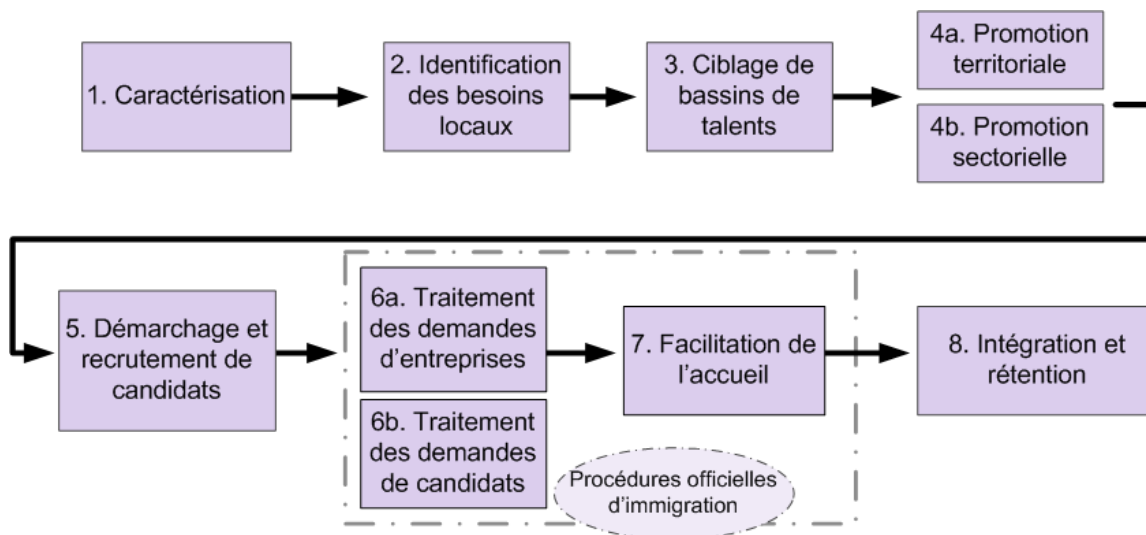


Source : Raymond Chabot Grant Thornton, inspiré de : International Regions Benchmarking Consortium, « A Tale of Ten Cities : Attracting and Retaining Talent », novembre 2009.

3. Caractérisation du Grand Montréal

3.1 Chaîne de valeur de l'attraction et de l'accueil des TSE

On peut schématiser le processus d'attraction et d'accueil des TSE de la façon suivante :

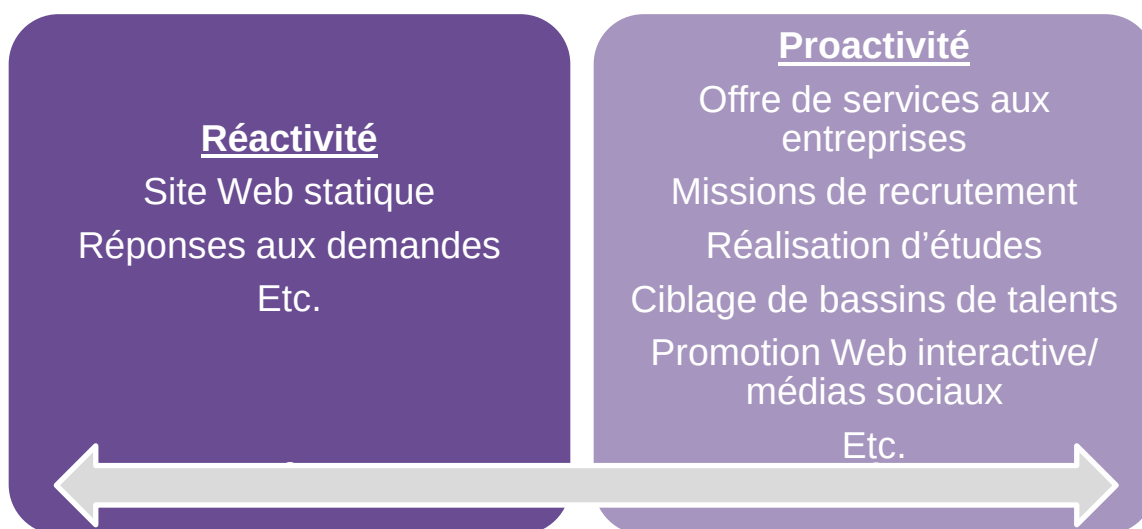


Le tableau suivant présente la définition de chacune des étapes de la chaîne de valeur :

Étape du processus	Définition
1. Caractérisation	Étude des caractéristiques clés d'un territoire ou d'un secteur donné (notamment ses avantages concurrentiels) à des fins d'attraction de talents stratégiques.
2. Identification des besoins locaux	Identification des besoins du marché du travail local en main-d'œuvre stratégique et détermination de la pertinence de recruter des talents étrangers qui y correspondent.
3. Ciblage de bassins de talents	Inventaire de bassins géographiques ou de communautés virtuelles où l'on peut trouver des individus répondant aux besoins de talents stratégiques et souhaitant potentiellement s'implanter sur le territoire.
4a. Promotion territoriale	Ensemble de moyens (stratégie de marque, outils, site Web, médias sociaux, etc.) mis en œuvre pour accroître la notoriété d'un territoire donné et faire valoir ses avantages distinctifs.
4b. Promotion sectorielle	Moyens mis en œuvre pour accroître la notoriété d'un secteur d'activité donné, dans un territoire précis, et pour faire valoir ses avantages distinctifs.
5. Démarchage et recrutement de candidats	Établissement d'un contact direct avec des candidats visant à leur présenter les avantages concurrentiels propres au territoire et à ses secteurs clés et leur proposer des opportunités d'emploi ciblées. Concrètement, le démarchage prend souvent la forme de missions de recrutement à l'étranger, préparées en collaboration avec les entreprises et les partenaires gouvernementaux à l'international.

Étape du processus	Définition
6a. Traitement des demandes d'entreprises	Réponse aux demandes d'information sur la mobilité internationale provenant des entreprises locales qui souhaitent recruter des talents étrangers. Le potentiel de succès de l'immigration diffère selon que les candidats sont parrainés par des entreprises locales ou qu'il s'agisse de candidatures spontanées de talents étrangers n'ayant pas de garantie d'embauche préalablement au départ.
6b. Traitement des demandes de candidats	Réponse aux demandes d'information non sollicitées sur l'immigration provenant de candidats.
7. Facilitation de l'accueil	Assistance auprès des employeurs et des candidats dans la préparation et le suivi des procédures administratives et réglementaires afférentes à la venue des TSE au pays et à leur intégration au marché du travail (visa d'entrée, permis de travail, prorogation de séjour, permis d'étude, etc.).
8. Intégration et rétention	Soutien technique, social et culturel contribuant à faciliter l'implantation et la rétention des TSE sur le territoire d'accueil. Les formes de soutien incluent notamment les services de relocalisation, le parrainage, les événements de réseautage, les cours de langue, la promotion de la résidence permanente auprès des travailleurs temporaires qualifiés, l'aide au placement de candidats spontanés et les services d'aide au conjoint et à la famille.

Les agences d'attraction et d'accueil des TSE ont pour rôle de faciliter l'attraction de talents stratégiques étrangers sur un territoire donné, en agissant sur une partie ou l'ensemble de la chaîne de valeur. La pratique de l'attraction des talents étant émergente et pour l'instant peu répandue, le nombre de ces agences à l'échelle mondiale est estimé à moins d'une vingtaine. La plupart des agences interviennent de façon strictement réactive, mais on retrouve également certains cas d'agences très proactives.



Un balisage de cinq agences parmi les plus proactives a été réalisé. Les résultats sont fournis en annexe.

3.2 Immigration permanente et temporaire au Québec

Puisque la question des talents stratégiques s'inscrit dans le cadre plus vaste de l'immigration, il apparaissait important de rendre compte des éléments importants relatifs à cette question pour le Québec. Une première dimension concerne les deux formes d'immigration qui ont cours, à savoir l'immigration permanente et l'immigration temporaire.

Au cours des cinq dernières années, la majeure partie de l'immigration permanente au Québec était le fait des travailleurs qualifiés (59 %), principalement des personnes jeunes, scolarisées, connaissant le français et possédant les caractéristiques recherchées par le Québec. On notera cependant que les admissions au sein de cette catégorie sont passées de moins de 11 000 en 1999 à près de 34 000 en 2010, soit une augmentation de plus de 200 %.

Immigration permanente au Québec selon la catégorie détaillée pour la période 2006-2010		
Catégorie	2006-2010	
	Nombre	%
Immigration économique	155 419	65 %
Travailleurs qualifiés	140 883	59 %
Gens d'affaires, total	8 934	4 %
Entrepreneurs	1 194	1 %
Travailleurs autonomes	623	0 %
Investisseurs	7 117	3 %
Autres	5 602	2 %
Regroupement familial	51 741	22 %
Réfugiés	26 330	11 %
Autres immigrants	5 063	2 %
<i>Total</i>	<i>238 553</i>	<i>100 %</i>

* Le nombre associé à chaque catégorie représente environ 50 % de requérants principaux et 50 % de conjoints et enfants.

Sources : MICC, « Caractéristiques de l'immigration au Québec – Statistiques », 48 p.; MICC, « La planification de l'immigration au Québec pour la période 2012-2015 », 39 p.

L'immigration temporaire recoupe pour sa part deux catégories de personnes : les travailleurs temporaires et les étudiants étrangers. En 2009, ce type de nouveaux entrants incluait plus de 60 000 personnes, dont 27 000 travailleurs temporaires étrangers, spécialisés et peu spécialisés.

Parce que les délais d'admission sont plus courts dans leur cas que pour les immigrants admis à titre permanent, les travailleurs temporaires permettent de répondre relativement rapidement aux besoins émergents ou conjoncturels du marché du travail. L'immigration temporaire représente donc le mode d'accès typique des talents stratégiques au Québec.

3.3 Cadre réglementaire et partage de responsabilité

On sait que l'immigration est un domaine où Québec et Ottawa exercent des responsabilités complémentaires⁵. Les grandes responsabilités relevant du palier provincial (MICC) sont les suivantes :

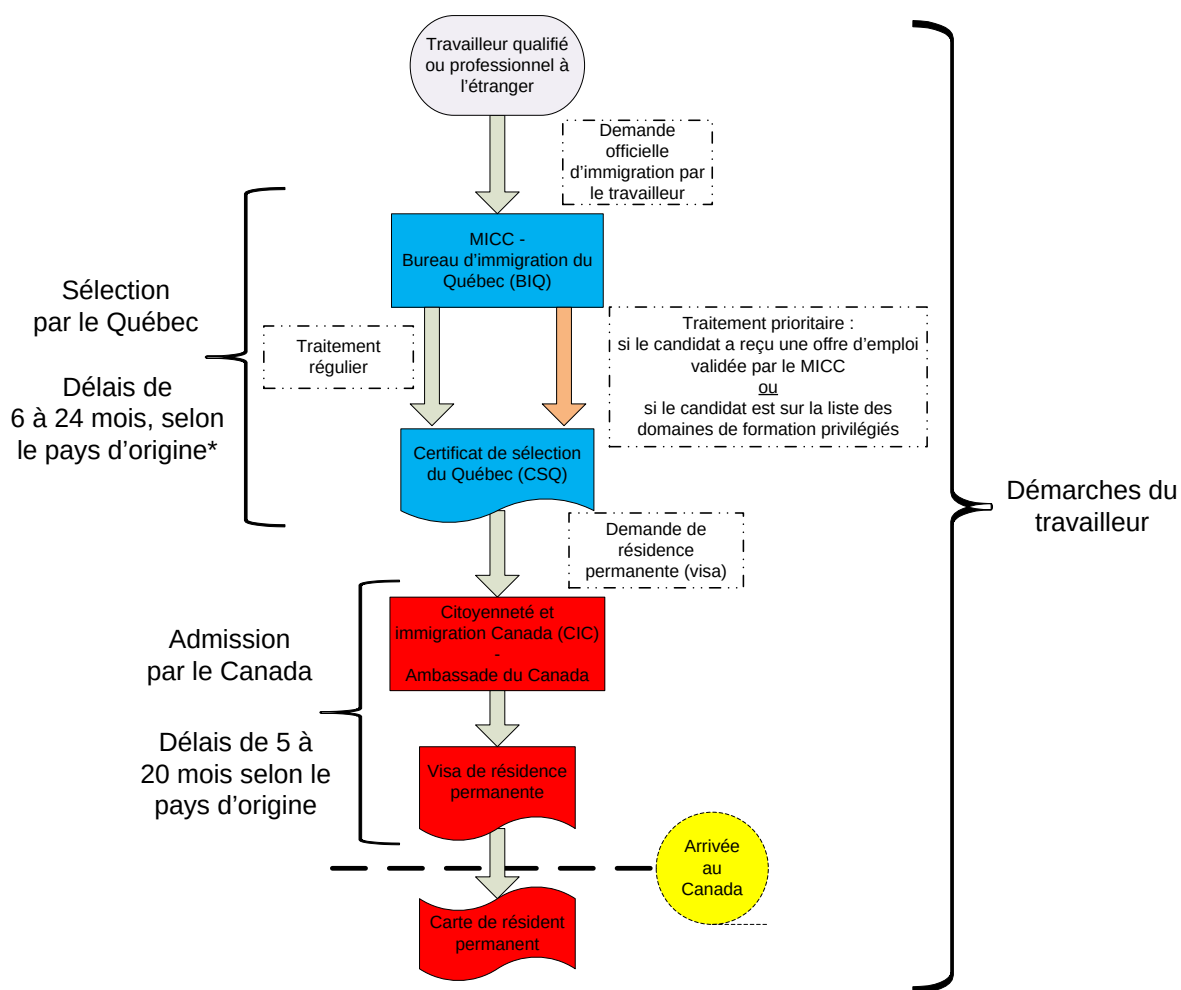
- Déterminer les volumes d'immigrants pour l'immigration permanente;
- Sélectionner les candidats pour l'immigration permanente (essentiellement pour l'immigration économique, soit les travailleurs qualifiés et les gens d'affaires);
- Accorder un consentement pour que le Canada admette au Québec les étudiants étrangers et certains travailleurs temporaires;
- Dispenser les services d'accueil et d'intégration pour les nouveaux arrivants (incluant la francisation).

Les responsabilités qui incombent au palier fédéral sont pour leur part :

- Établir les volumes annuels d'immigration pour l'ensemble du Canada en tenant compte de ceux déterminés par le Québec;
- Vérifier l'admissibilité des immigrants (santé, sécurité, criminalité) et accorder le droit d'établissement (délivrance des visas) pour les séjours temporaires (visiteurs, travailleurs temporaires, étudiants étrangers) et les admissions permanentes (octroi de la résidence permanente);
- Définir les catégories générales d'immigration et les normes de traitement;
- Traiter les demandes d'asile au pays;
- Accorder la citoyenneté.

⁵ Source : MICC, « La planification de l'immigration au Québec pour la période 2012-2015 », 39 p.

On peut schématiser la démarche type d'immigration permanente au Québec de la façon suivante :



*Plus de deux ans de délai pour 20 % des dossiers sur un territoire donné.

Sources : Raymond Chabot Grant Thornton, MICC, CIC, MI.

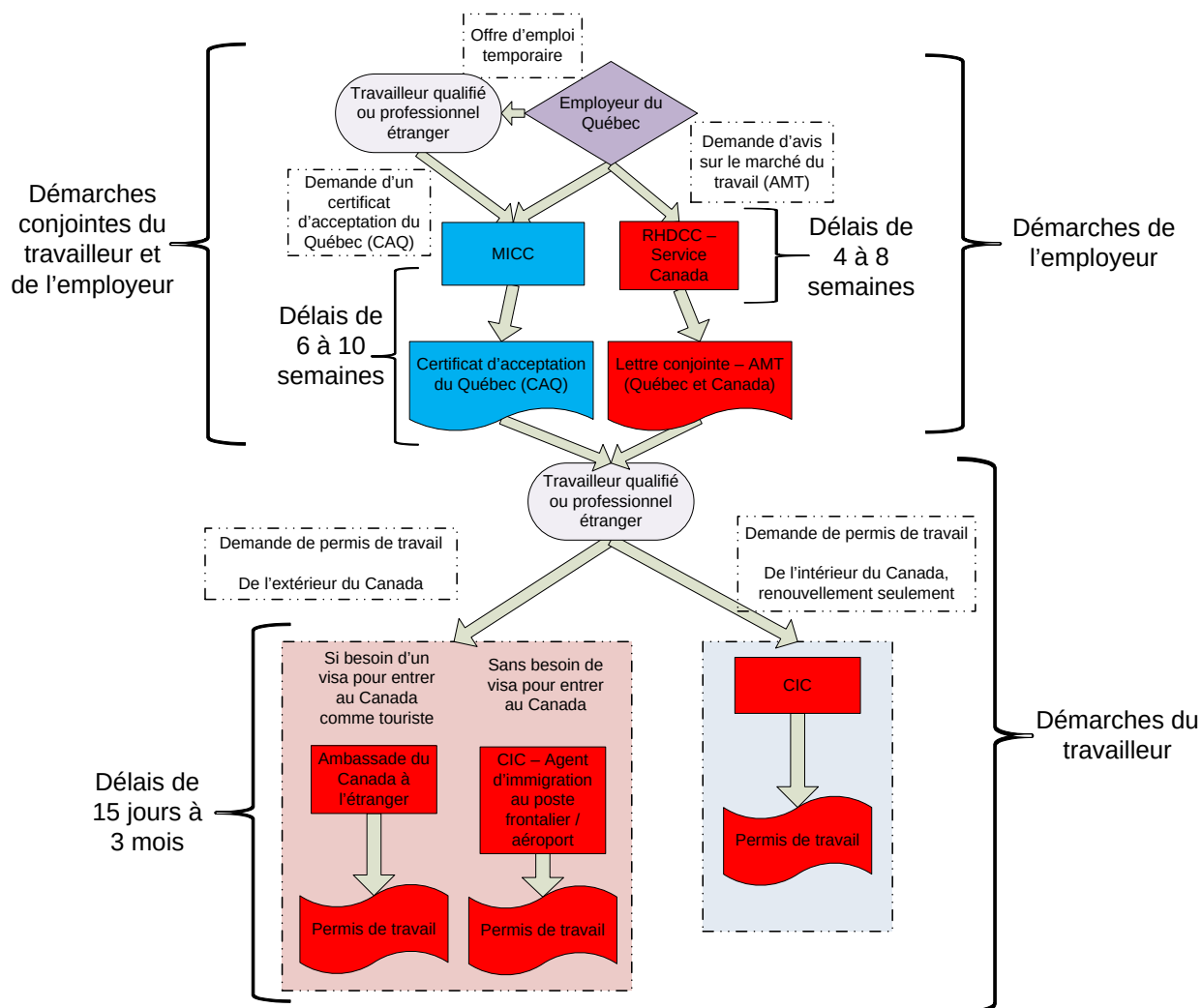
Un constat général s'impose : la démarche est généralement longue (de un an à plus de trois ans), et le fardeau en incombe essentiellement au travailleur qui souhaite immigrer.

Soulignons cependant qu'un traitement prioritaire visant à raccourcir les délais est effectué par le MICC lorsque le candidat a reçu une offre d'emploi validée par le MICC ou qu'il est diplômé dans une discipline apparaissant sur la liste des domaines de formation privilégiés (2009), qui inclut notamment la biochimie, le génie aérospatial, la statistique et l'actuariat.

Le Programme de l'expérience québécoise (PEQ) permet de simplifier et d'accélérer la sélection de travailleurs qualifiés en ciblant les travailleurs temporaires occupant un emploi spécialisé au Québec ainsi que les étudiants étrangers diplômés du Québec ou en voie de l'être.

Les critères du Québec aux fins de l'octroi du certificat de sélection (CSQ) pour l'immigration permanente incluent les éléments suivants : formation, expérience professionnelle, âge, connaissances linguistiques (français et anglais), famille et séjour au Québec, caractéristiques du conjoint, offre d'emploi validée, présence d'enfants, adaptabilité et capacité d'autonomie financière⁶.

L'immigration temporaire au Québec est une démarche plus complexe, mais qui permet de gagner du temps puisqu'elle émane d'un besoin de main-d'œuvre. Il s'agit de la démarche typique d'immigration des talents stratégiques et on peut la représenter de la façon suivante :



Sources : Raymond Chabot Grant Thornton, MICC, CIC, MI.

En somme, ce processus est complexe et il touche autant l'employeur qui a de la difficulté à pourvoir un poste localement que le travailleur étranger. Il permet cependant de réduire la durée totale de la démarche (généralement de trois à six mois).

⁶ Sources : Site Web du MICC, « Programme de l'expérience québécoise ».

Notons qu'une mesure spéciale s'applique pour l'instant à sept professions des TIC, ce qui a pour effet d'exempter les employeurs de faire une demande d'AMT à Service Canada.

Cette mesure est appelée à prendre fin au Québec, alors qu'elle n'est déjà plus valide dans le reste du Canada depuis 2010 (sauf en Colombie-Britannique). Des discussions ont lieu entre Québec et le gouvernement fédéral afin de mettre en place de nouvelles modalités de traitement simplifié pour certaines professions spécialisées.⁷

Une modalité particulière s'applique également dans le cas de l'embauche d'universitaires étrangers. En effet, les établissements d'enseignement supérieur sont dispensés de faire une demande d'AMT, mais doivent tout de même publier une annonce pendant une période d'un mois pour permettre aux Canadiens ainsi qu'aux résidents permanents de prendre connaissance du profil recherché.

3.4 Intervenants directs

Le tableau suivant présente les intervenants qui jouent un rôle direct dans la chaîne de valeur de l'attraction et de l'accueil des talents stratégiques du Grand Montréal.

Intervenants directs	Rôles dans l'attraction, l'accueil et la rétention de talents stratégiques
MI	■ Attirer, accueillir et retenir les travailleurs étrangers qualifiés (voir détails aux pages suivantes)
MICC	■ Informer, recruter et sélectionner des candidats à l'immigration permanente et temporaire en fonction des besoins démographiques et économiques de la société québécoise et de sa capacité d'accueil ■ Favoriser l'établissement des nouveaux arrivants, leur intégration linguistique et sociale et leur insertion en emploi, notamment en arrimant les besoins des employeurs dans toutes les régions du Québec aux compétences des nouveaux arrivants et en soutenant les travailleurs qualifiés dans leurs efforts d'insertion socioprofessionnelle ■ Faire la promotion, par différentes activités, du rapprochement interculturel, de l'ouverture à la diversité et de la mobilisation des acteurs socioéconomiques et offrir de l'expertise-conseil en gestion de la diversité aux entreprises et aux organismes publics
CIC	■ Effectuer les vérifications requises et approuver l'admission des immigrants, des étudiants étrangers et des travailleurs temporaires recommandés par le Québec ■ Aider les nouveaux arrivants à s'adapter à la société canadienne et à acquérir la citoyenneté ■ Délivrer les permis d'étude et les permis de travail
RHDCC (Service Canada)	■ Produire les AMT requis lors des procédures d'embauche de travailleurs temporaires spécialisés/qualifiés
CEM du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS)	■ Favoriser la concertation et la collaboration entre les organismes métropolitains liés au marché du travail ■ Mener des travaux de réflexion, d'analyse et de recherche liés à la dynamique du marché du travail métropolitain, notamment dans un contexte international ● Exemple : réalisation de diagnostics des besoins en main-d'œuvre selon les secteurs

Sources : Sites Web des organisations.

⁷ Sources : Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC); MICC

3.5 Autres parties prenantes

Outre les intervenants directs, les parties prenantes suivantes sont touchées par la question des talents stratégiques.

Autres parties prenantes	Descriptions
■ Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE)	■ Projets ACCORD : créneaux d'excellence dans les régions administratives hors de Montréal et Laval
Réseaux internationaux du Québec et du Canada	■ Bureaux du Québec à l'étranger relevant du ministère des Relations internationales (MRI) ■ Ambassades et consulats canadiens relevant du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI)
Commission des partenaires du marché du travail (CPMT)	■ Réseau des partenaires : • 30 comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO) • 17 conseils régionaux des partenaires du marché du travail (CRPMT)
Système professionnel québécois (ordres professionnels)	■ Le système professionnel est l'ensemble des institutions qui encadrent l'exercice des 51 professions réglementées au Québec ■ Il y a 46 ordres professionnels au Québec, qui réglementent la profession de plus de 340 000 membres ■ Voir le diagnostic
CMM	■ Responsable de la coordination du développement économique des 82 municipalités sur son territoire
Grappes métropolitaines	■ Six grappes structurées dont trois grappes matures et dotées d'un chantier « main-d'œuvre et relève » : Aéro Montréal, TechnoMontréal, Montréal in Vivo
Conférences régionales des élus (CRÉ)	■ Montréal, Longueuil, Laval, Montérégie Est, Vallée-du-Haut-Saint-Laurent, Laurentides, Lanaudière
Corporations de développement économique local	■ Développement économique Longueuil ■ Laval Technopole ■ Centre locaux de développement (CLD) ■ Etc.
Chambres de commerce	■ Fédération des chambres de commerce du Québec ■ Chambre de commerce du Montréal métropolitain ■ Jeune chambre de commerce de Montréal ■ Etc.
Industries et entreprises	■ À la fois des producteurs et des sources d'attraction de TSE ■ Présentent des besoins non comblés par la main-d'œuvre nationale
Universités et centres de recherche	■ Idem.

Montréal International

Créé en 1996, MI est un organisme sans but lucratif issu d'un partenariat privé-public. Sa mission est de contribuer au développement économique du Montréal métropolitain et d'accroître son rayonnement international. MI est financé par quelque 100 membres des secteurs privé et institutionnel, les gouvernements du Canada et du Québec, la CMM, ainsi que la Ville de Montréal.

Les quatre mandats de MI sont les suivants :

- Attirer, retenir et favoriser l'expansion d'IDE;
- Attirer, retenir et soutenir l'expansion d'organisations internationales;

- Attirer, accueillir et retenir les travailleurs étrangers qualifiés;
- Promouvoir et renforcer l'attractivité économique et le rayonnement international du Grand Montréal.

En ce qui concerne son troisième mandat, MI mène depuis plusieurs années des activités récurrentes, assurées par la Direction de la mobilité internationale (DMI) et qui relèvent surtout des étapes 6 et 7 de la chaîne de valeur. De plus, au cours des deux dernières années, MI a mis en œuvre des projets ponctuels touchant d'autres éléments de la chaîne de valeur. Ces projets relèvent actuellement de la Vice-présidence, Attraction de talents et Promotion et font l'objet de financement non récurrent par des partenaires tels que le MICC et le CEM.

Activités de MI en matière de talents		Exemples
Activités récurrentes	Traitement des demandes d'entreprises et des candidats (étapes 6a et 6b)	■ Conseils aux entreprises membres de MI sur la mobilité internationale ■ Réponse aux questions des candidats sur le processus d'immigration
	Facilitation de l'accueil des travailleurs stratégiques (étape 7)	■ Soutien des entreprises et des individus dans l'obtention des documents d'immigration
	Intégration et rétention des travailleurs stratégiques (étape 8)	■ Soutien au placement pour les conjoints ■ Entente avec le MICC pour la promotion de la résidence permanente auprès des travailleurs temporaires
Projets ponctuels récents ou prévus d'ici au début de 2013	Identification des besoins locaux (étape 2)	■ Étude sur l'enjeu des talents stratégiques réalisée en 2010
	Ciblage de bassins de talents (étape 3)	■ Étude sur l'identification des bassins de talents (à venir)
	Promotion territoriale et sectorielle (étapes 4a et 4b)	■ Sondage sur les facteurs d'influence des talents (à venir) ■ Préparation d'une stratégie web interactive et sociale (à venir)
	Démarchage et recrutement de candidats (étape 5)	■ Missions de recrutement avec des employeurs du Grand Montréal, en conjonction avec des événements organisés par une ambassade canadienne ou un partenaire provincial (2010 à 2012)

3.6 Résultats quantitatifs des récentes années (activités récurrentes)⁸

Les tableaux suivants présentent les résultats des activités récurrentes visant à faciliter l'établissement des travailleurs étrangers qualifiés dans le Grand Montréal.

DMI – MI – Résultats			
Indicateur	2008	2009	2010
Nombre total de dossiers de travailleurs étrangers traités	647	1 025	1 473
Croissance par rapport à l'année précédente	-	58 %	44 %

⁸ Source : Montréal International, « Bilan des activités 2010 ».

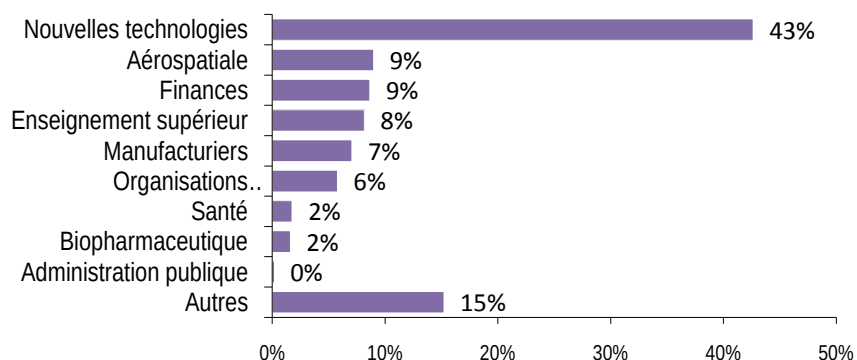
Demandes de permis temporaires traités, incluant les permis de travail, les permis d'études et les visas d'entrée (2010)

Total	622
Salaire moyen	Plus de 65 000 \$
Nombre d'entreprises aidées	186

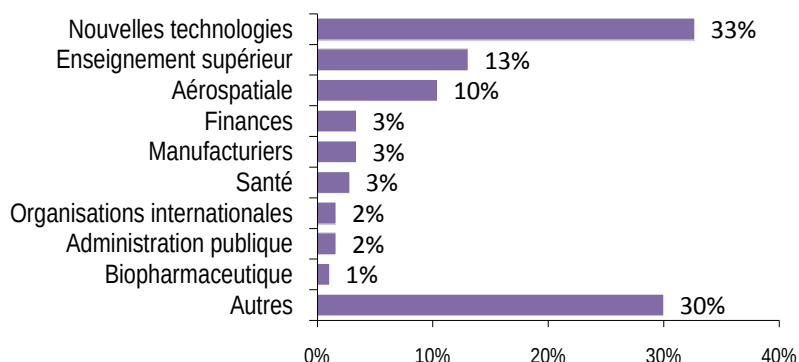
Candidats aidés dans le cadre de leur demande de résidence permanente (2010)

Total	851
Masse salariale	48 M\$
Nombre d'entreprises concernées	440

Répartition des demandes de permis temporaires traités par MI, selon le secteur d'activité, 2010



Répartition des candidats aidés dans le cadre de leur demande de résidence permanente, selon le secteur d'activité, 2010



3.7 Données clés disponibles sur les professions et l'emploi

Bien qu'elles puissent servir à élaborer des indices de référence, les statistiques disponibles sur les professions et l'emploi ne permettent pas de capter le concept de talents stratégiques. En effet, selon la définition retenue, les profils que l'on souhaite attirer représentent une combinaison de formation, de connaissances, d'expertises ou d'expériences professionnelles. De plus, ces profils doivent correspondre à un besoin stratégique pour le développement économique de la région.

Or, la classification nationale des professions (CNP) ne couvre qu'une partie limitée du profil des individus (niveau de formation collégial ou universitaire, sans mention de 2^e cycle, et domaine d'application général, mais sans référence au nombre d'années d'expérience). En outre, les données sur l'emploi peuvent refléter une rareté relative, mais pas l'importance stratégique du besoin à des fins de développement économique.

L'approche quantitative la plus adéquate pour baliser la notion de TSE est celle mise au point l'an dernier par le cabinet Deloitte, en collaboration avec MI, qui a également assuré le financement des travaux. Cette approche permet de prioriser les professions (codes CNP) sur le territoire montréalais en fonction de leur importance stratégique.

3.8 Faits saillants de l'étude de 2010 de MI

Les principes sous-jacents au modèle développé incluent d'abord une catégorisation des professions en quatre étapes :

- Catégories de talents stratégiques;
- Classes de talents stratégiques, selon Richard Florida⁹;
- Secteurs stratégiques;
- CNP;

Chacune des professions (CNP) est ensuite analysée selon trois grandes catégories de critères :

- Potentiel économique local;
- Conditions économiques locales;
- Criticité du talent.

Quant au pointage, des points sont alloués à chacun des critères (maximum de trois points par élément). Les professions obtenant 38 points et plus sont considérées comme des « talents stratégiques à prioriser » et celles obtenant entre 29 et 37 points sont considérées comme des « talents stratégiques avec potentiel ».

Les limites du modèle et de ses résultats incluent notamment les éléments suivants :

⁹ Richard Florida est actuellement professeur d'urbanisme à l'Université de Toronto. Il est connu pour avoir développé les concepts de « classe créative » et de régénération urbaine par l'attraction de talents dans les régions métropolitaines.

- Les données disponibles sont regroupées par grandes catégories de profession (code CNP), ce qui ne permet pas d'exposer l'expérience et la formation requises pour ces professions;
- Les paramètres d'évaluation de chaque CNP sont basés sur le jugement d'un groupe d'experts :
 - Nature des critères de sélection retenus;
 - Pondération de chaque critère;
 - Cote accordée à chaque profession pour chaque critère;
 - Bornes qui permettent de départager les professions « à prioriser » des autres.
- Le modèle ne tient pas compte de la réalité terrain vécue par les responsables du recrutement au sein d'entreprises stratégiques du Grand Montréal.

Critères d'identification et de sélection :

Potentiel économique local
Perspectives professionnelles 2009-2013 (CNP 4 chiffres)
Conditions économiques
Niveau de rémunération à Montréal (CNP 4 chiffres)
Appartenance aux grappes structurées de Montréal
Présence de barrières à l'entrée (ordres professionnels)
Appartenance à l'inter-grappes (mobilité horizontale à travers plus d'une grappe)
Criticité du talent
Recyclabilité dans le secteur (mobilité verticale)
Domaine de formation (en lien avec la grille de sélection des travailleurs qualifiés étrangers)
Middleground (capacité d'attraction/insertion à des réseaux existants)
Upperground (origine institutionnelle)

Résultats :

Classes de talents stratégiques	# de professions à prioriser	# de professions avec potentiel
Sciences	10	16
Affaires et finances	7	4
Arts et culture	1	9
Éducation et sciences sociales		12
Santé		12
Total	18	53

L'exercice a généré les exemples de professions à prioriser suivants :

- En sciences :
 - Gestionnaires de systèmes informatiques;
 - Analystes et consultants en informatique;
 - Mécaniciens, techniciens et contrôleurs d'avionique;

- Ingénieurs en aérospatiale;
- En affaires et finances :
 - Directeurs financiers;
 - Spécialistes des ressources humaines;
- Dans les arts et la culture :
 - Designers graphiques.

4. Diagnostic de la situation

4.1 Consultations et balisage : constats généraux

L'attraction de talents stratégiques en tant que stratégie de développement économique d'une région est un domaine émergent où le Québec et sa métropole font partie de l'avant-garde internationale. De plus, l'attraction de talents est une préoccupation centrale pour les secteurs clés du Grand Montréal, incluant au premier chef les industries du jeu, les TIC et l'aérospatiale. La proactivité par rapport aux besoins de recrutement de talents à court terme est essentielle au succès commercial des entreprises.

Cependant, la concurrence internationale pour l'attraction de talents est appelée à s'intensifier, surtout en raison de l'importance croissante de l'économie du savoir et du vieillissement de la population dans les pays les plus avancés. La performance économique du Grand Montréal dans la conjoncture mondiale constitue, selon l'avis de plusieurs, une occasion de positionner la région sur le plan de l'attraction de talents.

Les besoins des entreprises en matière d'appui métropolitain diffèrent selon leur expérience en recrutement international, leur volume d'embauche et leur capacité de rejoindre et d'accompagner les candidats. La pertinence du ciblage (types précis d'emplois, bassins de recrutement, approche promotionnelle) est une donnée clé du succès de toute démarche visant à attirer des talents.

Pour l'instant, aucun acteur métropolitain n'a de mandat visant l'ensemble des étapes de la chaîne de valeur. MI est le seul acteur qui joue un rôle dans la chaîne de valeur à l'échelle métropolitaine, les autres ayant des cibles d'immigration plus élargies, au niveau tant des profils de candidats que de la portée géographique. MI présente des avantages clés en tant que mandataire potentiel pour la CMM, y compris son expérience en la matière, ses liens avec les entreprises et son rôle en attraction d'IDE. Le balisage révèle notamment qu'ailleurs dans le monde, l'attraction de talents étrangers est une fonction généralement assurée par des organisations responsables de l'attraction d'IDE. Cependant, le financement de l'intervention de MI sur la chaîne de valeur est un enjeu clé afin de répondre aux besoins des entreprises et du Grand Montréal en matière de talents stratégiques.

Finalement, les démarches d'attraction et d'accueil des talents stratégiques pour le Grand Montréal doivent tirer parti des synergies possibles avec les autres intervenants, notamment le MICC, CIC, les réseaux internationaux du MRI et du MAECI, ainsi que les organismes de développement économique locaux et sectoriels.

4.2 Maillons de la chaîne de valeur

1. Caractérisation

Les éléments clés de la caractérisation sont suivis, analysés et publiés par MI (réf. : section « vivre et travailler » du site de MI, données sur la qualité de vie et la main-d'œuvre du Grand Montréal). Notons que la caractérisation à des fins d'attraction de talents stratégiques comporte plusieurs éléments communs avec le travail requis pour faciliter l'attraction d'IDE, que Montréal International assure déjà.

2. Identification des besoins locaux

L'identification des besoins locaux est cruciale, d'autant plus qu'à l'échelle du Québec, « les caractéristiques des migrants potentiels [...] ne correspondent qu'en partie, et pour un nombre limité d'entre eux, aux besoins auxquels l'immigration devrait répondre »¹⁰.

L'étude sur l'enjeu des talents stratégiques réalisée en 2010 a bonifié la connaissance des professions prioritaires à envisager pour l'immigration.

Les études en cours du CEM sur les besoins en main-d'œuvre selon les secteurs pourront contribuer à améliorer la connaissance des besoins dans le Grand Montréal.

Cependant, les données macroéconomiques disponibles pour ces études ne permettent pas de capter le concept de TSE, car elles ne reflètent pas avec suffisamment de précision les besoins des entreprises et ne reflètent pas assez rapidement les changements sur le marché du travail (besoins émergents à court terme).

En raison de leur nature, les besoins réels des entreprises du Grand Montréal seront mieux cernés par l'établissement et le maintien de canaux de communication directs avec celles-ci.

La consultation effectuée dans le cadre du présent mandat révèle que les efforts d'attraction de talents stratégiques doivent être à la hauteur de ceux qui sont dévolus à l'attraction d'IDE pour assurer un équilibre entre la demande et l'offre de main-d'œuvre hautement qualifiée.

Étant donné les rôles et responsabilités des paliers de gouvernement en matière d'immigration, notamment au niveau de la grille de sélection (MICC) et de l'AMT (Service Canada), il importe qu'une fonction de représentation des besoins locaux soit également assurée à ce chapitre.

La notion de TSE devra être bien expliquée et mise en contexte auprès de certains intervenants de l'emploi¹¹. En effet, étant donné la surqualification et le chômage élevés des immigrants, une incohérence peut être perçue entre le besoin d'intégrer ceux-ci au marché de l'emploi et celui d'attirer des TSE. Il importe donc de bien distinguer les deux problématiques pour y apporter les bonnes solutions, sachant qu'elles ne sont pas mutuellement exclusives.

3. Ciblage de bassins de talents¹²

Aucune démarche systématique n'a été mise en place jusqu'à maintenant pour définir les bassins de talents les susceptibles de répondre aux besoins du Grand Montréal. Une étude portant sur les bassins de talents sera cependant financée par le CEM afin de permettre à MI d'approfondir sa connaissance sur ce sujet au cours des prochains mois.

Les bassins les plus naturellement visés (pays francophones) ne sont pas nécessairement les plus porteurs, c'est-à-dire ceux qui comptent le plus de talents stratégiques dans les domaines prioritaires.

¹⁰ Source : MICC, « La planification de l'immigration au Québec pour la période 2012-2015 », 39 p.

¹¹ Source : Rapport du Vérificateur général du Québec, « Chapitre 3 : Sélection des immigrants travailleurs qualifiés », 2010-2011.

¹² Source : MICC, « La planification de l'immigration au Québec pour la période 2012-2015 », 39 p.

4a. Promotion territoriale

Plusieurs métropoles concurrentes sont dotées de sites Web réservés exclusivement à l'attraction et à la rétention des TSE.

Dans le contexte où une étude internationale récente fait mention d'une dégradation relative de la qualité de vie à Montréal¹³, les remarques des entreprises consultées, à l'effet que l'image de la métropole doit être améliorée et que sa visibilité doit être augmentée afin d'intéresser les TSE, deviennent d'autant plus pertinentes.

Or, l'information disponible sur le site de MI à l'intention des candidats est limitée et sa diffusion auprès des publics cibles est inadéquate. Les médias sociaux représentent une occasion à saisir pour le Grand Montréal afin d'entrer en contact avec des candidats et d'échanger avec eux.

Un projet de MI financé par le CEM visera à élaborer, au cours des prochains mois, une stratégie et des contenus promotionnels sur le Web et les médias sociaux (Web 2.0) à l'intention des talents stratégiques. Notons cependant que le financement du design et de la mise en place du site ne sont pas couverts par le CEM.

4b. Promotion sectorielle

Les entreprises consultées demandent que les efforts de promotion déployés pour attirer les TSE tiennent compte des besoins propres à leurs industries, ainsi que des leviers d'attraction et des modes de communication des individus ciblés selon leur origine (voir section suivante du diagnostic de la situation).

Un projet présenté au CEM par MI vise à réaliser un sondage sur les facteurs d'attraction des TSE selon leur profession, leur pays d'origine, leur groupe d'âge, leur langue, etc.

Un tel sondage permettra de concevoir des stratégies de promotion territoriale et sectorielle qui prendront en compte les préférences spécifiques des différents profils de TSE ciblés.

5. Démarchage et recrutement de candidats

Le financement et l'organisation des missions de recrutement constituent un enjeu. Les trois premières missions organisées par MI en 2010 et 2011 ont été financées sur une base de projet avec l'aide l'Emploi-Québec. L'organisation de six nouvelles missions d'ici le 31 mars 2013 sera financée sur une base de projet par le CEM. La poursuite ultérieure de ces efforts devra faire l'objet d'une autre forme de financement.

Pour répondre adéquatement aux besoins des entreprises, ces missions doivent être davantage ciblées en fonction des secteurs, profils de compétences et bassins de talents. Une promotion préalable est requise afin d'assurer la pertinence et le volume des candidatures pour les recruteurs. À titre d'exemple, l'organisation d'une mission à San Francisco pour le secteur du jeu vidéo de Montréal, promue activement auprès des programmeurs et designers avec au moins un baccalauréat et cinq ans d'expérience, sera susceptible d'intéresser vivement le secteur visé.

¹³ Source : Monocle, « Quality of Life Survey ».

6a. Traitement des demandes d'entreprises

Les entreprises consultées qui ont fait affaire avec MI étaient très satisfaites des services offerts et de la façon dont leurs demandes ont été traitées par l'équipe de la mobilité internationale (DMI)¹⁴.

6b. Traitement des demandes de candidats

Une consultation directe auprès de candidats et de TSE serait souhaitable afin de bien cerner leur perception de cette étape (et du processus en général).

7. Facilitation de l'accueil

La complexité et la variabilité des délais associés aux processus d'immigration temporaire et permanente rendent essentielle l'existence de moyens de facilitation de l'accueil.

Nombre d'entreprises n'ont pas la capacité de gérer adéquatement de tels dossiers, d'où l'offre de services de la DMI, qui est très appréciée par ses usagers, qui incluent notamment plusieurs PME, filiales d'entreprises étrangères, universités et organisations internationales.

Notamment en raison de ses ressources limitées et de la forte croissance des services rendus depuis trois ans, les services offerts par la DMI ne sont pas publicisés. Plusieurs entreprises ayant besoin de recruter des TSE en ignorent donc l'existence.

Étant donné que le financement reçu par MI est public, les activités de la DMI sont parfois perçues comme une forme de « concurrence déloyale » par des cabinets privés offrant des services d'immigration. Dans l'éventualité d'un accroissement de la capacité de traitement de la DMI, il faudra s'assurer de baliser adéquatement son offre de services et de communiquer celle-ci de la bonne façon.

Au-delà de l'intervention de facilitation directe auprès des employeurs et des individus, un rôle de porte-voix des besoins métropolitains doit être envisagé afin de faire valoir certains besoins propres aux TSE auprès des autres parties prenantes du processus d'immigration (MICC, CIC, Service Canada, ordres professionnels, etc.).

8. Intégration et rétention

En raison des coûts financiers, administratifs et humains associés aux étapes précédentes du processus, il importe de mettre en œuvre des moyens adéquats afin de favoriser l'intégration et la rétention des talents stratégiques dans leur milieu d'implantation.

Actuellement, MI contribue à l'implantation et à la rétention des talents étrangers par des activités de promotion de la résidence permanente auprès des travailleurs temporaires en entreprises, en partenariat avec le MICC, ainsi que par une offre limitée de services de soutien à la transition de carrière des conjoints (psychologue industrielle à temps partiel).

Pour la plupart des entreprises ou institutions qui recrutent régulièrement des TSE, les services offerts incluent par exemple :

¹⁴ Source : Montréal International, « Mémoire de MI », 20 mai 2011.

- Relocalisation (déménagement, résidence, services, écoles, etc.);
- Programmes de parrainage avec des employés locaux;
- Activités de réseautage;
- Cours de français.

Les nouveaux arrivants apprécient en général le Grand Montréal, et la rétention au sein des entreprises consultées semble équivalente pour les TSE et pour les talents locaux.

Les départs sont souvent associés à la difficulté pour la famille de s'intégrer, que ce soit les conjoints qui n'arrivent pas à trouver d'emploi ou à apprendre le français, ou les enfants qui doivent aller à l'école en français. Pour les enfants d'âge scolaire, il en coûte jusqu'à 20 000 \$ annuellement pour aller à l'école privée anglophone.

Dans certains cas, l'exigence de maîtriser le français nuit à la rétention des TSE, notamment les professeurs universitaires et les membres d'ordres professionnels à exercice exclusif tels que les ingénieurs et les médecins.

4.3 Constats pour l'industrie du jeu vidéo

Jeu vidéo	
Postes difficiles à pourvoir	Besoins criants en main-d'œuvre expérimentée, avec cinq à dix ans et plus d'expérience ■ Programmeurs avec une spécialisation ■ Artistes compétents techniquement ■ Designers de jeux et de niveaux de jeux ■ Designers de jeux multi-joueurs ■ Administrateurs de réseaux et de système ■ Traducteurs
Salaires moyens	■ Entre 50 000 \$ à 100 000 \$ par an pour les petites entreprises ■ 100 000 \$ et plus pour les grandes entreprises
Nombre de recrues avec le profil recherché	De quelques dizaines de recrues à plus de 300 par an pour les grandes entreprises
Proportion d'étrangers par rapport aux nouvelles embauches	Entre 10 % à 50 % des recrues proviennent de l'étranger
Croissance du recrutement à l'étranger	En forte croissance en raison de la pénurie marquée de main-d'œuvre québécoise
Pratiques de recrutement à l'international	■ Recours aux réseaux sociaux des employés déjà en place (incluant les TSE) ■ Primes de référence ■ Utilisation de chasseurs de têtes spécialisés ■ Offre de services et d'avantages sociaux étendus, par ex. : ouverture de compte de banque, recherche d'appartement, visite de la ville, carte d'assurance maladie, clinique médicale et garderie internes, cours de français pendant les heures de travail
Problèmes rencontrés dans le recrutement à l'étranger	■ Il y a une « guerre des salaires » dans ce domaine à Montréal, en raison de la forte demande pour les talents stratégiques ■ Enjeu associé à l'attraction d'IDE : plus les entreprises de jeu s'installent et se développent dans le Grand Montréal, plus grande est la concurrence à l'embauche entre les employeurs ■ Enjeu lié à l'expiration prochaine d'une exemption de demande d'AMT accordée aux employeurs dans le cas de sept professions des TIC ■ Les foires d'emploi « typiques » attirent naturellement des jeunes diplômés ou des chercheurs d'emploi qui ne correspondent pas aux profils recherchés ■ Les conditions essentielles au succès de missions de recrutement métropolitaines incluent un

	ciblage aussi précis que possible, par ex., seulement ouvert aux entreprises de jeux vidéo et aux candidats expérimentés dans le secteur, dans une ville ou un lieu où l'on est susceptible de rencontrer un grand nombre de candidats en même temps ■ Perception du Grand Montréal comme étant un lieu créatif, mais pas « high-tech », ce qui serait faux dans le cas du jeu et nuisible à la notoriété de la ville auprès des profils « programmeurs »
Avantages de Montréal	■ Montréal est la Mecque du jeu vidéo AAA au niveau mondial : les opportunités de carrières y sont nombreuses et au sein d'entreprises de pointe ■ Salaires très compétitifs ■ Qualité de vie, surtout pour les Européens

4.4 Constats pour d'autres industries des TIC

TIC (services-conseils et postes dans le secteur financier)	
Postes difficiles à pourvoir	Profiles intermédiaires à expert, avec formation de niveau baccalauréat et plus, ainsi qu'au moins trois ans d'expérience dans les domaines suivants : ■ Développement et architecture de systèmes/technologies ■ Intelligence d'affaires ■ Développement Web ■ Analytique Web ■ Architecture Web Spécialités verticales : surtout bancaire et financier
Salaires moyens	■ Firms de conseil : de 45 000 \$ à 150 000 \$ ■ Entreprises du secteur financier : de 80 000 \$ à 100 000 \$
Nombre de recrues avec le profil recherché	De quelques dizaines par an à plusieurs centaines pour les grandes firms de conseil en TIC
Proportion d'étrangers par rapport aux nouvelles embauches	Jusqu'à 5 % des embauches
Croissance du recrutement à l'étranger	Le besoin de recrutement à l'étranger est en croissance vu que le bassin local de talents est stagnant
Problèmes rencontrés dans le recrutement à l'étranger	■ La recherche de talents dans les firms de conseil en TIC est un enjeu clé, puisque les besoins des clients peuvent se manifester à l'intérieur d'un mois ● Il y a des impératifs de rapidité d'action pour trouver les bonnes personnes, au bon moment

4.5 Constats pour l'industrie aérospatiale

Aérospatiale	
Postes difficiles à pourvoir	Ingénieurs, avec ou sans maîtrise, avec au moins huit à dix années d'expérience en aérospatiale ou dans l'industrie automobile ■ Systèmes d'air, conception et design, design d'intérieur, aérodynamique, stress, systèmes électriques, commandes et contrôles de vol électroniques, hydromécanique, charges, thermodynamique, contrôle/logiciel, acoustique, fiabilité du produit, etc. ■ Gestionnaires de projet
Salaires moyens	De 75 000 \$ à 150 000 \$ par an
Nombre de recrues avec le profil recherché	■ De 20 à 60 recrues annuellement pour les entreprises de moins de 1 000 employés ■ Jusqu'à 500 recrues par an dans la grande entreprise (lancement de programme)
Proportion d'étrangers par rapport aux nouvelles embauches	De 10 % à 50 % pour les postes « seniors »
Croissance du recrutement à l'étranger	Croissance soutenue en lien avec le manque de relève et les départs à la retraite combinée à une croissance cyclique, suivant la demande du marché et les lancements de programmes chez les

Aérospatiale	
maîtres d'œuvre/grands équipementiers	
Pratiques de recrutement à l'international	■ Les besoins en main-d'œuvre sont intimement liés au lancement de programmes de nouveaux modèles d'aéronefs ou de moteurs ● Les postes stratégiques à combler sont néanmoins souvent permanents, vu la difficulté récurrente de recrutement ■ Les entreprises peuvent faire affaire avec des agences de placement spécialisées en aéronautique pour pourvoir des postes temporaires (dans certaines entreprises jusqu'à 15 % de la main-d'œuvre) ■ Réalisation de missions de recrutement spécialisées à l'étranger, dans des bassins ciblés : Toulouse, Paris, Royaume-Uni, Suède, Brésil, etc. ● Peut se faire dans le cadre de foires annuelles (Bourget, Farnborough, etc.) ■ Processus d'entrevue robuste et évaluation détaillée du potentiel et du niveau d'adaptabilité du candidat
Avantages de Montréal	■ Opportunités de carrières intéressantes dans le secteur ■ Salaires très compétitifs ■ Qualité de vie, surtout pour les Européens ■ Langue française, surtout pour les Français ■ Pour la plupart des ingénieurs en aéronautique, il n'est pas nécessaire d'être membre de l'Ordre des ingénieurs du Québec (OIQ) ■ Les structures hiérarchiques des entreprises sont plus flexibles, ce qui favorise la communication entre les employés et la direction

4.6 Constats pour le secteur du génie-conseil

Génie-conseil	
Postes difficiles à pourvoir	En général, ingénieurs ou techniciens en génie avec huit à quinze ans d'expérience ■ Chargés de projet : supervision de spécialistes et de « juniors » et relations avec les clients ■ Ingénieurs mécaniques avec expérience en bâtiments (chauffage, ventilation, climatisation d'air, etc.) ■ Ingénieurs civils avec expérience en gestion de la circulation, en ponts et ouvrages d'art ■ Ingénieurs miniers et ingénieurs géologiques
Salaires moyens	De 75 000 \$ à 120 000 \$, 20 % de prime si les ingénieurs travaillent en territoire éloigné (mais ont une résidence permanente à Montréal)
Proportion d'étrangers par rapport aux nouvelles embauches	De 5 % à 10 % de la main-d'œuvre
Croissance de recrutement à l'étranger	Besoin de plus en plus pressant pour l'ensemble des firmes consultées
Pratiques de recrutement à l'international	■ Affichage de postes sur des sites Web spécialisés, dans les bassins géographiques pertinents ■ Services internes de mobilité internationale, avec des spécialistes en relocalisation ■ Typiquement, l'accompagnement des ingénieurs dans l'obtention de leurs permis d'exercice n'est pas une pratique commune ● Cela pourrait faire gagner du temps aux individus si mis en place par les firmes
Problèmes rencontrés dans le recrutement à l'étranger	■ La participation à des missions de recrutement doit se faire dans des bassins ciblés et les profils doivent être présélectionnés par des organisations en amont (par ex., Pôle-Emploi International en France) ● Les salons de l'emploi peuvent facilement être une perte de temps pour les entreprises, car on y retrouve typiquement des chercheurs d'emploi de niveau « junior » ■ OIQ : difficulté de faire reconnaître l'ensemble des qualifications étrangères, notamment le besoin d'avoir au minimum 36 mois d'expérience, dont 12 mois d'expérience au Québec précisément ● Le statut obligatoire d'« ingénieur junior » pendant au moins un an peut nuire à l'attraction de professionnels étrangers expérimentés

L'OIQ et la reconnaissance des qualifications sont des facteurs à considérer :

- L'OIQ a signé des ententes de reconnaissance mutuelle avec 13 pays, ce qui facilite les démarches des ingénieurs membres d'organismes d'agrément de ces pays;
- Une formation à l'intention des professionnels formés à l'étranger (PFÉ) permet aux ingénieurs étrangers de s'approprier le cadre réglementaire applicable au Québec et de se constituer un réseau;
- Cette formation est d'une durée de 22 heures réparties sur six semaines;
- À la suite de la formation, les ingénieurs étrangers sont en mesure de passer l'examen professionnel;
- La réussite de l'examen professionnel leur permet de devenir membres de l'OIQ;
- Le statut de « junior » est conféré au PFÉ pendant une période de un à trois ans, selon son nombre d'années d'expérience à l'étranger, avant l'obtention du statut d'ingénieur « senior » et du droit de signature.

4.7 Constats pour l'industrie biopharmaceutique

Biopharmaceutique	
Postes difficiles à pourvoir	■ Chercheurs spécialistes, qui détiennent un Ph. D. ou un postdoctorat, avec de cinq à quinze ans d'expérience en laboratoire ■ Chimistes, biochimistes, microbiologistes, avec une maîtrise et de l'expérience en gestion de la production pharmaceutique ■ Chercheurs avec de l'expérience en gestion, combinaison « technomanagériale », qui ont de l'expérience en activités de financement ● Ces personnes sont en demande dans les entreprises en démarrage et les entreprises de biotechnologies
Salaires moyens	■ Avec baccalauréat ou maîtrise : 75 000 \$ à 110 000 \$ par an ■ Pour les chercheurs de haut niveau : de 150 000 \$ à 225 000 \$ par an, plus bonification
Nombre de recrues avec le profil recherché	De zéro à quelques dizaines de chercheurs annuellement, selon les programmes de recherche et les entreprises
Proportion d'étrangers par rapport aux nouvelles embauches	Forte diversité culturelle dans les laboratoires, au moins 50 % des recrues de haut niveau proviennent de l'étranger
Croissance de recrutement à l'étranger	■ Incertaine, vu le repli de l'investissement en recherche et développement au sein de plusieurs grandes entreprises pharmaceutiques, mais toujours possible pour des chercheurs de domaines très pointus
Pratiques de recrutement à l'international	■ Recrutement par des chasseurs de têtes spécialisés en sciences de la vie : pas d'équivalent à Montréal ■ Réseautage interne, via les associations mondiales de chimistes, de biologistes, etc. ■ Mutations entre entreprises lors de la fermeture d'activités à l'étranger ■ Utilisation de firmes internationales de relocalisation pour traiter les dossiers de mobilité internationale, au lieu de faire affaire avec MI
Problèmes rencontrés dans le recrutement à l'étranger	■ La promotion des avantages de Montréal doit être améliorée ■ Le gouvernement doit absolument maintenir les congés fiscaux pour chercheurs étrangers : ce programme aide énormément au recrutement à l'étranger

4.8 Le cas des médecins chercheurs

Centres hospitaliers universitaires	
Postes difficiles à pourvoir	■ Médecins spécialistes (souvent avec surspécialité) qui peuvent contribuer au développement de l'expertise de l'institution ■ Forte pénurie de pathologistes au niveau pancanadien ■ Gynécologues, chirurgiens, chirurgiens cardiaques, etc.
Salaires moyens	De 250 000 \$ à 500 000 \$, selon les spécialités
Nombre de recrues avec le profil recherché	Dépend des spécialités, mais quelques dizaines par année pour chaque institution
Proportion d'étrangers par rapport aux nouvelles embauches	Seulement quelques-uns par année qui s'ajoutent, moins de 5 %
Croissance du recrutement à l'étranger	Les besoins de recrutement sont là, mais le cadre réglementaire et organisationnel empêche le recrutement
Pratiques de recrutement à l'international	■ Pour les professeurs-chercheurs, cela passe par l'université d'accueil (centres hospitaliers universitaires), avec les structures d'aide à la relocalisation des universités ■ Pour les médecins en institution : il y a un contrôle strict de la main-d'œuvre médicale par le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), qui détermine les besoins des différentes institutions pour l'ensemble de la province ■ L'attraction de médecins étrangers en formation post-doctorale (<i>fellowship</i>) est un moyen d'inciter des spécialistes étrangers à travailler au Québec
Problèmes rencontrés dans le recrutement à l'étranger	■ Les instituts de recherche souhaiteraient obtenir une dérogation de la part du MSSS (Recrutement Santé Québec) afin que les médecins dont la charge de travail est composée de 50 % à 80 % de recherche et très peu d'activités cliniques ne soient pas comptabilisés à 100 % dans les effectifs médicaux du Québec ■ Les négociations avec le gouvernement sont difficiles : les centres universitaires ont besoin de latitude et de souplesse pour aller chercher des chercheurs et des médecins, afin de ne pas passer à côté d'occasions de recrutement intéressantes ■ Le salaire des médecins du Québec est de 25 % à 30 % moins élevé qu'en Ontario ■ Il n'y a pas de budget pour financer les <i>fellowships</i> : les médecins vont parfois déboursier eux-mêmes de leur poche pour accueillir les médecins étrangers, ou aller chercher de l'argent provenant de l'industrie pharmaceutique ou obtenir du financement des fondations des institutions ■ Pour recruter les meilleurs, il faut réaliser un concours à l'avance, mais il y a une grande incertitude sur le financement qui arrive souvent à la dernière minute ■ Problème de coordination entre tous les acteurs impliqués dans le recrutement de médecins étrangers : filières MD, Ph. D., Collège des médecins, institutions, médecins, etc. ■ Il est nécessaire de normaliser le mode de fonctionnement pour minimiser la bureaucratie et augmenter l'imputabilité
Autres commentaires	■ Même si le processus de reconnaissance des médecins étrangers par le Collège des médecins est long, le Québec n'a pas nécessairement intérêt à sauter les étapes (<i>fast track</i>) afin de préserver le mécanisme d'autorégulation ■ Pour protéger la population, il est nécessaire de s'assurer de la capacité de pratiquer des médecins, sachant qu'il est difficile de retirer le permis de pratique après-coup ■ L'obtention du permis d'exercice par un médecin diplômé hors Canada comporte quatre étapes : ● Reconnaissance d'équivalence du diplôme; ● Formation postdoctorale; ● Examen final; ● Demande d'un permis d'exercice.

4.9 Le cas des universités

Universités	
Postes difficiles à pourvoir	Professeurs réguliers avec doctorat : ■ Écoles de commerce : finance, ingénierie financière, comptabilité ■ Écoles d'ingénierie : génie aéronautique, génie biomédical, génie mécanique
Salaires moyens	Entre 70 000 \$ et 150 000 \$ par an
Nombre de recrues avec le profil recherché	De 10 à 100 nouveaux professeurs par an
Proportion d'étrangers par rapport aux nouvelles embauches	De 20 % à 60 % d'étrangers
Croissance de recrutement à l'étranger	Croissance de modérée à importante, en raison de la nécessité d'aller chercher les meilleurs candidats
Pratiques de recrutement à l'international	■ Recrutement décentralisé, sous la responsabilité de chaque département ■ Visibilité par l'entremise des réseaux de contacts des professeurs, des journaux spécialisés et des associations spécialisées à travers le monde ■ Un budget de recrutement important est nécessaire pour attirer des professeurs, notamment pour organiser des missions à l'étranger, pour faire venir les candidats sur place, pour participer à des congrès, etc. (environ 50 000 \$ pour recruter de 5 à 10 professeurs) ■ Les universités ont des services de ressources humaines compétents qui offrent des services complets aux professeurs recrutés pour s'assurer de leur intégration adéquate : logement, services de garde, etc.
Problèmes rencontrés dans le recrutement à l'étranger	■ Les professeurs étrangers au Québec doivent pouvoir enseigner en français dans un délai de trois ans • Ceux qui n'y arrivent pas ne peuvent rester en poste ■ Ceci pose un problème majeur par rapport à la concurrence internationale, notamment en France, où des carrières universitaires sont possibles uniquement en anglais (p. ex., HEC Paris, ESSEC, etc.)
Avantages de Montréal	■ Les conditions globales de recherche sont intéressantes à Montréal : même si les salaires sont moins compétitifs, l'environnement de travail et de recherche favorise l'innovation et la latitude des chercheurs

4.10 Tous les autres cas

L'importance des besoins en talents stratégiques des secteurs couverts lors des consultations était déjà connue ou largement suspectée.

Des besoins surviennent aussi au sein d'entreprises appartenant à d'autres secteurs, mais il n'existe pas de source d'information centralisée à ce sujet.

Un travail de sensibilisation auprès des acteurs du développement économique actifs sur le territoire de la métropole serait requis afin de les faire participer au repérage des besoins émergents et à la référence des entreprises concernées vers les ressources disponibles.

5. Enjeux et besoins en matière de talents stratégiques

Le fait qu'aucun acteur ne soit responsable de l'ensemble de la chaîne de valeur de l'attraction, de l'accueil et de la rétention des talents stratégiques pour le Grand Montréal constitue un enjeu majeur. Il en découle des lacunes en matière de :

- Financement régulier, prévisible et suffisant afin de poursuivre la réalisation et d'assurer le développement à long terme d'activités actuellement réalisées sur une base de projets pilotes (études, site Web interactif, missions de recrutement, etc.);
- Mécanismes de suivi des activités et des réalisations;
- Mécanismes de coordination entre les différentes parties prenantes.

L'absence de stratégie d'intervention globale ne permet pas d'arrimer l'offre de services à l'évolution rapide des besoins en talents stratégiques et aux meilleures pratiques internationales. Cette stratégie globale devrait notamment inclure les éléments suivants :

- Approche structurée permettant de cerner les besoins des entreprises et de suivre leur évolution;
- Plan de promotion territoriale et sectorielle qui permettra de joindre efficacement les talents étrangers ciblés, notamment en misant sur la présence Web et les médias sociaux;
- Plan de démarchage efficace auprès de groupes de talents ciblés, en étroite collaboration avec les entreprises intéressées et en synergie avec les acteurs internationaux;
- Maintien d'une expérience client qui favorise l'attraction et la rétention des TSE, particulièrement en matière de traitement des demandes d'information et de facilitation de l'accueil;
- Bonification de l'offre d'accompagnement à l'intégration, notamment pour soutenir la rétention locale des talents stratégiques recrutés;
- Promotion de l'offre de services métropolitaine auprès des entreprises afin de saisir les occasions d'intervenir;
- Promotion de l'offre de services métropolitaine auprès des partenaires en place afin de dégager un maximum de synergies;
- Établissement d'un budget de fonctionnement.

L'importance pour la grande région de Montréal de faire valoir ses préoccupations et besoins en matière de talents stratégiques et d'influencer favorablement l'évolution du cadre réglementaire ressort clairement des consultations. Les représentations pourraient porter par exemple sur :

- Les exemptions de demandes d'AMT en vigueur (professions en TIC) et l'élargissement de celles-ci, notamment lorsque les candidats qui ont reçu une offre ont une bonne expérience au sein de l'industrie;

- Le traitement des demandes de permis temporaire pour des candidats ayant reçu des offres d'emploi;
- Les règles relatives à la langue pour les talents stratégiques et leur famille.

6. Orientations et plan d'action

Afin de répondre aux enjeux et besoins, il est d'abord recommandé de mettre en place une structure de gouvernance pour assurer la continuité et le développement des activités d'attraction, d'accueil et de rétention des talents stratégiques dans le Grand Montréal afin de combler les lacunes repérées :

- Compte tenu de son expérience en matière de talents, de son réseau d'affaires, de son rôle actuel en attraction d'IDE et de la composition de son conseil d'administration, proposer à MI d'agir comme mandataire de la CMM;
- Envisager la création d'une unité d'affaires (par ex. : Talents Grand Montréal) qui serait redevable au conseil d'administration de MI, où siègent les acteurs du développement économique métropolitain;
- Prévoir le financement nécessaire pour effectuer la transition entre le niveau d'activité actuel et le niveau d'activité souhaité;
- Élaborer une formule de financement multipartite, récurrent et prévisible, une fois l'unité mise en place;
- Établir un mode de suivi des activités et des résultats de la nouvelle unité.

Ensuite, il faudra élaborer et mettre en œuvre une stratégie d'intervention visant l'ensemble de la chaîne de valeur de l'attraction, de l'accueil et de la rétention des talents stratégiques, en considérant les pistes suivantes :

- Concevoir une approche permettant de cerner les besoins des entreprises et de suivre leur évolution et comprenant, par exemple :
 - une consultation périodique sur les besoins en TSE au sein des secteurs les plus critiques pour la croissance économique;
 - la mise en place d'un comité de coordination et d'échange d'information sur les talents stratégiques réunissant le mandataire et les partenaires locaux, provinciaux et fédéraux;
 - une base de données alimentée par l'information pertinente concernant les entreprises et leurs besoins (par ex. : responsable du recrutement, profils ciblés, aide fournie, dernier contact, etc.);
- Mettre en place des stratégies de promotion territoriale et sectorielle qui permettront de joindre efficacement les talents étrangers ciblés, notamment en misant sur la présence Web et les médias sociaux;
- Réaliser un démarchage efficace auprès de groupes ciblés, en étroite collaboration avec les entreprises intéressées et en synergie avec les acteurs internationaux;
- Accroître le soutien actuellement offert par la DMI aux entreprises et aux individus, y compris une bonification de l'offre visant à faciliter l'intégration et la rétention de TSE;
- Promouvoir l'offre de services métropolitaine auprès des entreprises afin de saisir les occasions d'intervention;

- Promouvoir l'offre de services métropolitaine auprès des partenaires en place afin de dégager un maximum de synergies;
- Établir le budget de fonctionnement de l'unité d'affaires.

Finalement, il s'agira de susciter l'apport de la communauté d'affaires et des élus afin de faire valoir les besoins du Grand Montréal et d'influencer favorablement l'évolution du cadre réglementaire pour l'attraction et la rétention des talents stratégiques. Les interventions pourraient porter par exemple sur :

- Les exemptions de demandes d'AMT en vigueur (professions en TIC) et l'élargissement de celles-ci, notamment lorsque les candidats qui ont reçu une offre ont une bonne expérience au sein de l'industrie;
- Le traitement des demandes de permis temporaire pour des candidats ayant reçu des offres d'emploi;
- Les règles relatives à la langue pour les talents stratégiques et leur famille.

À la suite de la validation des orientations proposées par la Commission du développement économique, des équipements métropolitains et des finances, un plan d'action a été élaboré, en collaboration avec le comité consultatif. La page suivante présente ce plan sous forme de tableau synoptique.

TABLEAU SYNOPSIS PLAN DIRECTEUR DE L'ATTRACTION ET DE L'ACCUEIL DES TALENTS STRATÉGIQUES 2011-2015				
Orientations stratégiques	Actions clés	Organisations responsables	Échéance	Coûts estimés pour la CMM
1. Mettre en place une structure de gouvernance pour assurer la continuité et le développement des activités d'attraction, d'accueil et de rétention des talents stratégiques étrangers dans le Grand Montréal, et ce, afin de combler les lacunes repérées, notamment en matière de gestion intégrée de la chaîne de valeur et de financement des activités	1.1 Proposer à MI d'agir comme mandataire de la CMM	CMM	24 novembre 2011	0 \$
	1.2 Définir des mécanismes de coordination et de concertation à mettre en place avec les principaux acteurs ayant des activités liées à l'attraction, à l'accueil et à la rétention des TSE	MI	31 décembre 2011	0 \$
	1.3 Faire rapport périodiquement aux instances de la CMM et aux autres bailleurs de fonds quant aux activités réalisées en matière d'attraction, d'accueil et de rétention des TSE	MI	Annuellement, à partir de 2012	0 \$
2. Élaborer et mettre en œuvre une stratégie d'intervention visant l'ensemble de la chaîne de valeur de l'attraction, de l'accueil et de la rétention des TSE	2.1 Élaborer un plan d'affaires pour le nouveau mandat, incluant la vision, la mission, l'organisation et le plan triennal pour l'attraction, l'accueil et la rétention de TSE			
	2.1.1 Préparer l'avant-projet du plan	MI	31 mars 2012	75 k\$ pour les trois étapes
	2.1.2 Élaborer une formule de financement multipartite pour la réalisation du plan	MI	31 juillet 2012	
	2.1.3 Déposer le plan d'affaires final pour 2013-2015	MI	30 septembre 2012	25 % d'un budget de fonctionnement annuel estimé entre 1,5 et 2,2 M\$
	2.2 Mettre en œuvre la stratégie			
	2.2.1 Mettre en place l'organisation requise pour réaliser la stratégie	MI	31 décembre 2012	
3. Susciter l'apport de la communauté d'affaires et des élus afin de faire valoir les besoins du Grand Montréal et d'influencer favorablement l'évolution du cadre réglementaire pour l'attraction, l'accueil et la rétention des TSE	3.1 En lien avec la structure de gouvernance et la stratégie d'intervention, produire et déposer au conseil de la CMM un exposé de position du Grand Montréal portant sur les améliorations souhaitées au cadre réglementaire des TSE	CMM	31 décembre 2012	100 k\$
	3.2 En collaboration avec les élus, préparer un plan de représentation, puis le déposer au conseil de la CMM	CMM	30 juin 2013	0 \$

Annexe A

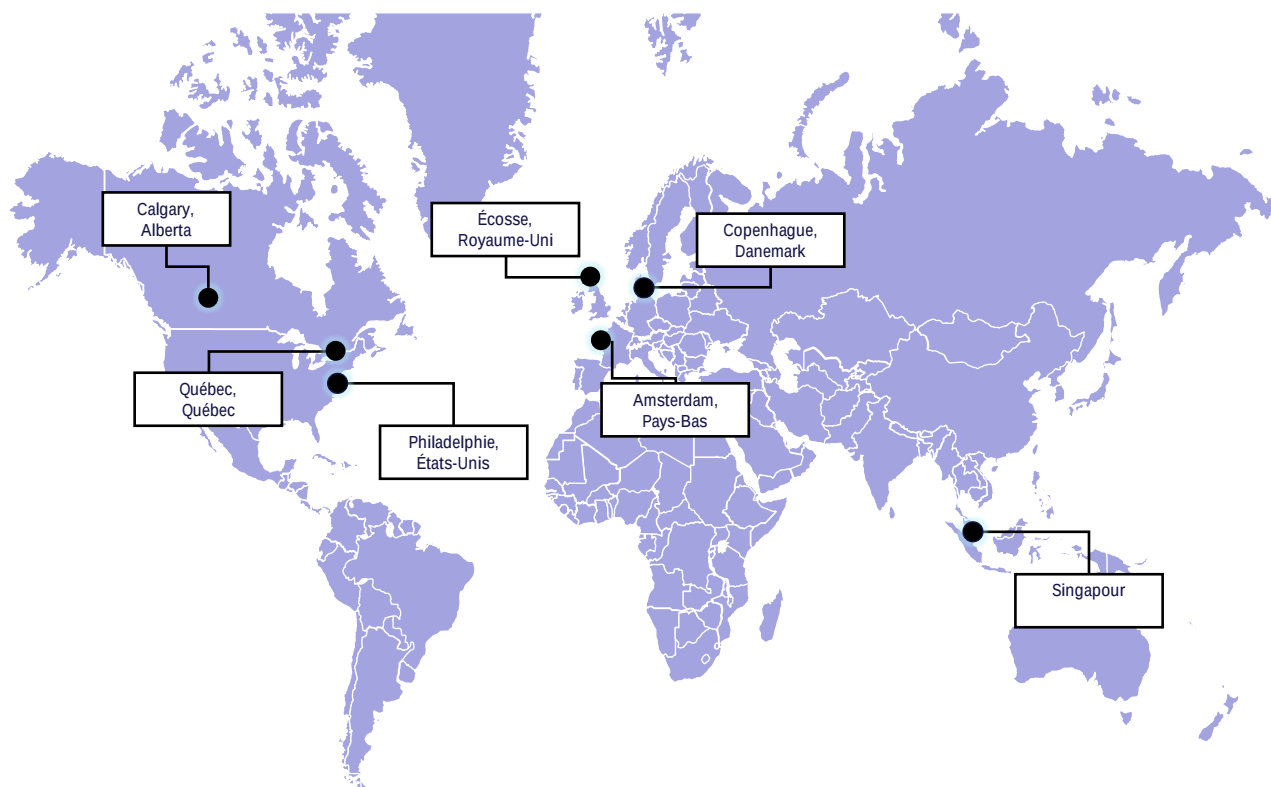
Consultations effectuées

	Secteur d'activité	Prénom	Nom	Fonction	Organisation
1	Aérospatiale	Tara	Murphy	Chef de service, acquisition de talents	Bombardier
2	Aérospatiale	Serge	Tremblay	Directeur général	Comité sectoriel de main-d'œuvre en aérospatiale
3	Aérospatiale	Gilbert	Guérin	Directeur corporatif, ressources humaines	Héroux-Devtek
4	Aérospatiale	Maureen	McCormick	Director Human Resources and Facilities	MDA
5	Aérospatiale	Élise	Bourgeois	Directrice Ressources humaines, ingénierie et qualité	Pratt & Whitney Canada
6	Aérospatiale	Suzanne	Benoît	Présidente-directrice générale	Aéro Montréal
7	Biopharmaceutique	Sylvain	Beauséjour	Directeur des ressources humaines	Astra Zeneca
8	Biopharmaceutique	Pierre	Desrochers	Chef des ressources humaines	Boehringer-Ingelheim
9	Biopharmaceutique	Alain	Cassista	Directeur général	PharmabioDéveloppement
10	Biopharmaceutique	Josée	Blais	Directrice, ressources humaines et formation	Uman Pharma
11	Centre hospitalier universitaire	Marie-Josée	Dupuis	Directrice de l'enseignement	Centre hospitalier de l'Université de Montréal
12	Centre hospitalier universitaire	François	Lespérance	Directeur général adjoint, Direction des services professionnels	Centre hospitalier de l'Université de Montréal
13	Comptabilité	Carole	Coste	Conseillère en ressources humaines	Raymond Chabot Grant Thornton
14	Développement économique	Louis	Arsenault	Vice-président, Attraction des talents et promotion	MI
15	Développement économique	Christian	Bernard	Économiste principal	MI
16	Développement économique	André	Chabot	Directeur, développement stratégique	MI
17	Développement économique	Bernard	De Jaham	Consultant en attraction des talents	MI
18	Développement économique	Martin	Goulet	Directeur mobilité internationale	MI
19	Développement économique	Jacques	St-Laurent	Président-directeur général	MI
20	État	Marjolaine	Loiselle	Présidente	CEM/MESS
21	État	Marie-France	Martin	Économiste métropolitain	CEM/MESS
22	État	Lucy	Wells	Chargée de mission - immigration	Délégation du Québec à New York
23	État	Louise	Morin	Vice-présidente principale, Affaires internationales	Investissement Québec
24	État	Dieudonné	Ella-Oyono	Adjoint Exécutif	MDEIE
25	État	Mourtala	Salha Haladou	Conseiller économique	MDEIE
26	État	Johanne	Galarneau-Côté	Directrice, Défi Montréal & Service d'Immigration Québec de Bleury	MICC
27	État	François	Plourde	Directeur, Mobilité professionnelle et services aux entreprises	MICC
28	État	Bernard	Roy	Directeur promotion et prospection	MICC

	Secteur d'activité	Prénom	Nom	Fonction	Organisation
29	Finance	Anne-Marie	Bourgeois	Directrice principale - Formation et recrutement	Banque Nationale
30	Finance	Marie-Josée	Dumais	Conseillère senior - Planification stratégique de la main-d'œuvre	Banque Nationale
31	Finance	Martine	Ethier-Fournier	Conseillère à la gestion des talents	Caisse de dépôt et placement du Québec
32	Finance	Colette	Chabot	Directrice des ressources humaines	Croix Bleue
33	Finance	Marc	Audet	Vice-président, Immigrants investisseurs	Desjardins
34	Finance	Josianne	Moisan	Vice-présidente, Dotation, Relève et Carrière	Desjardins
35	Génie-conseil	Isabelle	Le Beau	Directrice des ressources humaines	BPR
36	Génie-conseil	Heidi	Gaudet	Directrice du recrutement	CIMA+
37	Génie-conseil	Noemie	Poli	Directrice des ressources humaines	Dessau
38	Génie-conseil	Francis	Duval	Conseiller en recrutement technique	Genivar
39	Ordre professionnel	Mariane	Ta	Médecins diplômés hors Canada - É.-U.	Collège des médecins
40	Ordre professionnel	Louise	Chetrit	Adjointe à l'admission	Ordre des ingénieurs du Québec
41	Sciences de la vie et technologies de la santé	Nathalie	Ouimet	Directrice de projets	Montréal InVivo
42	TIC	Line	Soucy	Directrice recrutement	CGI
43	TIC	Marie-Josée	Kasparian	Chargée de projets	TechnoMontréal
44	TIC	Lidia	Divry	Directrice générale	TechnoMontréal
45	TIC	Sylvie	Gagnon	Directrice générale	TechnoCompétences
46	TIC (jeu)	Francis	Baillet	Vice-président, Ressources humaines	Ubisoft
47	TIC (jeu)	Stéphane	D'Astous	Directeur général	Eidos
48	TIC (jeu)	Isabelle	Tremblay	Directrice, Ressources humaines	Eidos
49	TIC (jeu)	Martine	Poisson	Vice-présidente, Ressources humaines	Electronic Arts
50	TIC (jeu)	Kim	Pasquin	Ressources humaines	FunCom
51	TIC (jeu)	Mario	Poulin	Directeur général	Gameloft
52	Université	Christophe	Guy	Directeur général	École Polytechnique
53	Université	Paul	Lanoie	Directeur adjoint - corps professoral et planification stratégique	HEC Montréal
54	Université	Mylène	Vezeau	Conseillère gestion des ressources humaines affaires professorales	HEC Montréal
55	Université	Sylvie	Beauvais	Bureau du personnel enseignant	Université de Montréal
56	Université	Diana	Dutton	Directrice, rémunération globale	Université McGill

Annexe B

Balisage – Localisation des cibles



Compte-rendu du balisage international d'agences d'attraction de talents stratégiques étrangers

■ Sources d'information :

Cibles prioritaires	Région	Cible (agence)	Sources
	Singapour	Contact Singapore	Données secondaires et entrevue
	Écosse	Talent Scotland	Données secondaires et entrevue
	Calgary	Calgary Economic Development	Données secondaires et entrevue
	Amsterdam	I amsterdam	Données secondaires et entrevue
	Québec	Québec International	Données secondaires
	Philadelphie	Innovation Philadelphia	Entrevue
	Copenhague	Copenhagen Capacity	Sans réponse

Questionnaire utilisé

1. *Is there such a thing as a clear distinction between “regular” qualified immigration and “economically strategic” qualified immigration for your metropolitan area?*
 - *What kind of process do you use to assess whether a certain profile is strategic or not for your region and should be sought after?*
 - *What are the parties/stakeholders involved in this assessment of key profiles? Companies, government departments, statistical agencies, etc.?*
2. *What's different in terms of immigration laws / rules / processes, for “regular” qualified immigrants vs. strategic talents?*
3. *Does your organization target specific talent pools and regions abroad in order to attract talented individuals?*
 - *How are those geographic targets selected?*
4. *How is your organization related / linked with your Government? What are the key partnerships in pursuing your talent attraction objectives (e.g.: local stakeholders, partners abroad, etc.)?*
5. *In just a few words, how would you describe your organization's general approach towards talents attraction and retention?*
6. *What are the key types of activities that you carry in terms of talent...*
 - *Attraction (e.g.: Web site, recruiting missions held abroad, etc.)?*
 - *Greeting / process facilitation?*
 - *Retention?*
 - *Other key activities?*
7. *Do you offer match-making services to local companies in need of foreign talent? Do they contact you when they need something or do you contact them and offer your help/services?*
8. *Of all the things that can be done to attract talents, what seems to work the best? What recent approaches / ideas hold the most promises?*
9. *How many FTEs work towards attracting, greeting and retaining strategic talents in your organization? In your metropolitan area?*
10. *Where does the funding come from for your payroll and activities?*

Éléments d'intérêt

Éléments d'intérêt	Cibles de balisage				
	Contact Singapour	Talent Scotland	Calgary Econ. Development	Amsterdam	Québec International
Structure et nombre d'employés en attraction et rétention	50 ETC - Réseau mondial : 13 bureaux en Asie, Europe et Amérique du Nord	5 ETC 4 ETC supplémentaires au niveau gouvernemental	2 ETC	10 ETC pour le ExpatCenter	2 ETC
Gouvernance	Alliance entre Singapour Economic Development Board et Ministry of Manpower	Supervisé par Scottish Development International	S.O.	Supervisé par Amsterdam In Business, Economic Development Dept.	S.O.
Financement	- Financement entièrement gouvernemental - Certaines missions sont financées par les employeurs participants	Financement entièrement gouvernemental	70 % municipalité 20 % privé 10 % gouv. (via des programmes et projets précis)	- Aide à la bureaucratie est financée par gouvernement - Membership pour les entreprises partenaires	- Ville de Québec - DEC - Bureau de la Cap. Nationale - MDEIE - Emploi-Québec
Partenariats	- Ministère responsable de délivrer les permis de travail et les visas - Entreprises et organisations sectorielles	Gouvernement, associations de placement de diplômés et organismes de développement économique	Gouvernement et entreprises privées	- Entreprises privées : programme de visibilité et de partenariat pour les services en mobilité internationale - Tourisme - Ville	MAECI
Rôle	- Attirer des talents stratégiques à travers le monde pour travailler, investir et vivre à Singapour - Faire la promotion de Singapour comme pôle d'attraction de talents - Simplifier les démarches pour les employeurs locaux et les candidats	Servir de vitrine à l'Écosse comme étant une destination exceptionnelle pour vivre, travailler et étudier	- Coordonner les activités d'attraction de main-d'œuvre entre les entreprises locales - Conseiller les entreprises en fonction des meilleures pratiques d'attraction et de rétention - Fournir de l'information sur le marché du travail	- Faciliter l'attraction de talents étrangers - Offrir de l'information aux expatriés - Améliorer et faciliter les procédures d'immigration	Offrir aux entreprises des services, des activités et des ressources en matière de recrutement international
Approche privilégiée	« Outbound » : faire des démarches proactives à l'étranger « Inbound » : attirer avec des bourses des étudiants, chercheurs et autres professionnels pour de courts séjours de découverte et de travail (3 semaines à 1 an)	Réactive : approche complémentaire aux services offerts par les firmes de recrutement et de relocalisation	Proactive : réaliser des démarches pour informer les entreprises, les appuyer et promouvoir l'importance de la mobilité internationale	- Réactive : approche centrée sur la facilitation des démarches et l'accueil des immigrants - Pas de réalisation de missions ou de prospection à l'étranger	- Proactive : missions à l'étranger, formation pour les entreprises, événements spécialisés - Réactive : publication de documentation et réception des demandes des entreprises

Éléments d'intérêt	Cibles de balisage				
	Contact Singapore	Talent Scotland	Calgary Econ. Development	Amsterdam	Québec International
Principales activités	■ Organisation de trois ou quatre événements par mois, à travers le monde ■ Soutien aux entreprises avec de l'information détaillée et précise des bassins de talents étrangers et des réseaux de contacts	■ Site Web complet et convivial ■ Offre d'information sur la vie en Écosse, sur les visas, les industries, etc. ■ Promotion de la vie en Écosse et de toutes ces facettes ■ Aucune organisation de missions	■ Promotion de la ville, notamment via un portail Web et en fournissant de l'information aux entreprises ■ La ville de Calgary doit être « vendue » autant que les emplois, vu son petit pouvoir d'attraction ■ Missions de recrutement	■ Offre d'aide relative aux démarches bureaucratiques ■ Organisation d'événements, formations, aide aux conjoints, soutien aux familles, etc.	■ Conférences ■ Formations ■ Missions de recrutement ■ Réseautage
Stratégie la plus efficace	■ Cibler les efforts en fonction des industries visées, et non faire uniquement la promotion de la ville ■ Adapter la stratégie selon le profil des candidats : • Chercheurs de haut niveau : leur fournir une bourse de recherche de 6 mois à 1 an à Singapour • Professionnels experts : organiser des missions de recrutement dans le pays d'origine	■ S'assurer d'offrir les meilleures possibilités de développement de carrières aux talents étrangers ■ Offrir des opportunités dans des domaines technologiques de pointe	■ Concevoir des outils et offrir des ressources qu'aucune entreprise individuelle n'aurait pu s'offrir, par exemple : • Études sur les besoins de la région • Site Web de promotion de la ville	■ Création du « ExpatCenter Amsterdam » par le ministère de l'Immigration et les municipalités pour réduire au minimum les procédures administratives ■ Perception de l'accueil à Amsterdam par les expatriés est passée de 5/10 à 8,9/10	■ Missions de recrutement ciblées et fréquentes ■ Ressources pour les employeurs : • Firms de recrutement • Services-conseils • Partenariats divers • Etc.
Processus d'identification des talents et des bassins	■ « Talent entry approach » : stratégie développée en collaboration avec le réseau mondial, l'industrie, etc. ■ Synergie avec les partenaires : contact régulier et continu, nécessité de poursuivre la discussion au-delà des événements ponctuels	■ Définition des compétences prioritaires en collaboration avec les entreprises et les départements d'études économiques gouvernementales	■ Publication d'une étude détaillée sur les bassins de talents les plus pertinents pour les 30 professions les plus demandées ■ Modélisation de l'appariement potentiel entre les bassins et les professions à combler	■ Approche ouverte et simple pour l'immigration d'individus talentueux, vu le très faible taux de chômage ■ Il y a des besoins de travailleurs dans l'ensemble de l'économie	S.O.
Cadre réglementaire local	■ Procédures d'immigration simples et directes, évitant le besoin de consultants en immigration	■ Doivent travailler au sein du cadre réglementaire du Royaume-Uni ■ Système d'acceptation avec pointage	■ Programme AINP (Alberta Immigrant Nominee Program) ■ La province sélectionne 5 000 immigrants par an (13 000 immigrants incluant leur famille) ■ Selon des profils d'individus ayant un fort potentiel économique pour la région	■ Le gouvernement a défini des règles simples pour l'attraction de talents ■ Knowledge migrants : au moins 34 000 euros/an et moins de 35 ans ■ Définition d'une liste d'entreprises qui recrutent des knowledge migrants	S.O.