



# PLAN STRATÉGIQUE

## 2016-2019

**Coordination**

Conseil emploi métropole

**Collaboration**

École nationale d'administration publique

**Édition**

Direction des communications

Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2016

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2016

ISBN : 978-2-550-76494-6 (PDF)

© Gouvernement du Québec

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Le Conseil emploi métropole en bref</b>	<b>4</b>
Historique	4
Organisation	5
Vision	6
Mission	6
Valeurs	6
<b>Le contexte : un regard sur la région métropolitaine de Montréal</b>	<b>7</b>
Pôle économique métropolitain	7
Marché du travail	7
Démographie	8
Dynamique et perspectives d'emploi	9
Adéquation formation-emploi	9
Compétences du futur	10
Main-d'œuvre immigrante	10
Les faits saillants : contexte de l'emploi dans la région métropolitaine de Montréal	11
<b>Le Plan stratégique</b>	<b>12</b>
<b>Enjeu 1</b> – Adéquation entre l'offre et la demande de main-d'oeuvre, qui s'adapte aux réalités présentes et futures de la métropole	15
<b>Enjeu 2</b> – Un leadership reconnu et une implication soutenue des partenaires du CEM dans l'évolution du marché de l'emploi de la métropole	18
<b>Enjeu 3</b> – Une gouvernance flexible et moderne qui favorise la participation et les initiatives des membres du CEM	21
<b>Tableau synoptique</b>	<b>24</b>

# LE CONSEIL EMPLOI MÉTROPOLE EN BREF

## HISTORIQUE

Le Conseil emploi métropole (CEM) a été créé par le gouvernement du Québec en novembre 2010 dans le cadre des mesures prévues dans le Plan emploi métropole. Ce plan a favorisé une approche métropolitaine concertée en ce qui concerne la recherche de solutions innovantes aux problématiques du marché du travail de la grande région de Montréal. Plus précisément, ces problématiques touchent l'intégration professionnelle des nouveaux arrivants et l'adéquation entre la formation et l'emploi. Ces deux grandes priorités d'action ont été à la base d'une série de diagnostics des besoins en matière de main-d'œuvre et d'adéquation formation-emploi ainsi que de recommandations concernant les secteurs clés des grappes industrielles.

La concertation de l'action de ses partenaires, un rôle central du CEM, permet d'engager et de renouveler l'action collective des acteurs de la région métropolitaine de Montréal en matière d'emploi. Le CEM contribue de façon importante à la mobilisation d'une pluralité de secteurs, tels que le secteur du développement économique, les grappes industrielles, les milieux syndicaux, communautaires et de l'éducation. Il dispose d'un secrétariat et d'un budget annuel de 1,5 M\$ pour soutenir des projets, des analyses et des études. Il est à noter que la région métropolitaine de recensement (RMR) de Montréal est une entité administrative composée de 91 municipalités qui comprend l'île de Montréal, Laval ainsi qu'une partie des Laurentides, de Lanaudière et de la Montérégie. L'action concertée des acteurs de la région représente un important vecteur de changement.

## MEMBRES DU CONSEIL EMPLOI MÉTROPOLE



SECTEUR DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE	GRAPPES INDUSTRIELLES
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Montréal International</li> <li>■ Communauté métropolitaine de Montréal</li> <li>■ Ville de Montréal</li> <li>■ Chambre de commerce du Montréal métropolitain</li> <li>■ Chambre de commerce et d'industrie de la Rive-Sud</li> <li>■ Chambre de commerce latino-américaine du Québec</li> <li>■ Chambre de commerce et d'industrie MRC de Deux-Montagnes</li> <li>■ Représentant Rive-Sud</li> <li>■ Représentant Rive-Nord</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aéro Montréal</li> <li>■ TechnoMontréal</li> <li>■ Montréal InVivo</li> <li>■ Chantier de l'économie sociale</li> <li>■ Cargo M</li> </ul>
	SECTEUR DE L'ÉDUCATION
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Université Concordia</li> <li>■ Regroupement des collèges du Montréal métropolitain</li> <li>■ Commission scolaire des Affluents</li> </ul>
SECTEUR DE LA MAIN-D'ŒUVRE	SECTEUR DE LA MAIN-D'ŒUVRE
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Conseil régional FTQ Montréal métropolitain</li> <li>■ Conseil central du Montréal métropolitain-CSN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ PROMIS</li> </ul>

## ORGANISATION

L'environnement du CEM est en constante évolution. Alors que les enjeux métropolitains liés au marché du travail, à la formation, à l'immigration et aux compétences de la main-d'œuvre sont appelés à se transformer, les partenaires du CEM doivent aussi s'adapter à l'évolution du marché du travail.

## VISION

Devenir un pôle d'innovation par l'expertise de pointe des partenaires du CEM au regard des transformations actuelles et futures du marché du travail de la région métropolitaine de Montréal.

## MISSION

Le CEM est au cœur de l'action et de la réflexion métropolitaines en matière d'emploi. Il :

- développe une expertise sur le territoire de la région métropolitaine de Montréal;
- favorise la concertation entre les acteurs de la région;
- conseille et sensibilise les acteurs stratégiques;
- contribue à l'intégration des travailleurs immigrants au marché du travail.

## VALEURS

<b>Réflexion</b>	Susciter et encourager l'apprentissage par les actions réalisées et l'émergence d'idées pour faire face aux transformations du marché du travail.
<b>Expertise</b>	Développer, maintenir et renouveler, avec rigueur et professionnalisme, les connaissances nécessaires à l'action métropolitaine en matière d'emploi.
<b>Concertation</b>	Animer les liens entre les acteurs stratégiques du marché de l'emploi de la métropole pour susciter la collaboration et la poursuite d'objectifs communs.
<b>Innovation</b>	Être à la fine pointe des nouvelles tendances, des meilleures pratiques et des idées novatrices liées à l'emploi et faire progresser la créativité et la performance.

# LE CONTEXTE : UN REGARD SUR LA RÉGION MÉTROPOLITAINE DE MONTRÉAL

## PÔLE ÉCONOMIQUE MÉTROPOLITAIN

L'économie de la région métropolitaine de Montréal se démarque par ses secteurs compétitifs sur les plans québécois, canadien et international. Les secteurs de l'aérospatiale, des sciences de la vie et des technologies de la santé, de la finance et des assurances, du transport de marchandises et de la logistique ainsi que des technologies de l'information et des communications (TIC) sont les moteurs de la croissance économique de la région métropolitaine de Montréal. De plus, celle-ci est composée de plusieurs secteurs émergents et primordiaux pour son développement économique, comme ceux des technologies propres, des effets visuels et de l'animation, de la mode et de l'aluminium.

Pour illustrer l'importance de la région métropolitaine de Montréal, prenons, par exemple, l'industrie de l'aérospatiale : Montréal figure au 3<sup>e</sup> rang des grands centres mondiaux, après Toulouse et Seattle. Également, dans le secteur de la finance et des assurances, Montréal se classe en 2016 au 21<sup>e</sup> rang des places financières internationales et au 7<sup>e</sup> rang des places financières de l'Amérique du Nord, après Chicago, Toronto, Boston, San Francisco, Washington et New York, selon The Global Financial Centers Index 19<sup>1</sup>, publié en mars 2016.

L'ensemble de ces secteurs concentrent leurs activités dans des grappes industrielles structurées et fortement axées sur le développement économique. Elles contribuent au rayonnement international de la région métropolitaine en attirant des investissements directs étrangers et une main-d'œuvre hautement qualifiée.

## MARCHÉ DU TRAVAIL

Au cours des 20 dernières années, la région métropolitaine de Montréal s'est désindustrialisée et son économie est passée d'une économie manufacturière à une économie plus diversifiée, davantage appuyée sur les services et le savoir. Le marché du travail est donc caractérisé par un secteur tertiaire prédominant (83,8 % des emplois en 2015), et la tertiarisation de l'économie et de l'emploi devrait se poursuivre.

En 2015, la région métropolitaine de Montréal compte 2,04 millions d'emplois, ce qui fait de la région le 13<sup>e</sup> bassin d'emplois en importance en Amérique du Nord. Le nombre d'emplois dans la région a augmenté d'environ 320 000 de 2001 à 2015. Depuis 2001, le taux d'emploi dans la région a connu une relative stabilité comparativement à ceux de la majorité des régions métropolitaines étatsuniennes, qui ont presque tous systématiquement baissé, et souvent de façon marquée.

---

<sup>1</sup> *The Global Financial Centres Index (GFCI)* est un classement portant sur la compétitivité des centres financiers publié deux fois par année par Z/Yen Group. En mars 2016, il évaluait 86 centres financiers mondiaux. Depuis les débuts de ce classement en 2007, Montréal figure année après année parmi les 30 principaux centres financiers au monde.

Le taux de chômage est en hausse en 2015 dans la région métropolitaine de Montréal par rapport à 2014. Il a augmenté de 0,2 point de pourcentage pour se fixer à 8,4 %, un taux légèrement supérieur à la moyenne des cinq années précédentes (8,3 %). L'offre de main-d'œuvre est relativement plus importante dans la région qu'à Toronto, où le taux de chômage est de 7,0 %, et à Vancouver, où il est de 5,9 %. Toutefois, plusieurs entreprises déclarent connaître des difficultés de recrutement, notamment pour les postes exigeant des études postsecondaires et de l'expérience de travail<sup>2</sup>.

## DÉMOGRAPHIE

Avec plus de 4 millions de résidents en 2016, la région métropolitaine de Montréal occupe depuis le début des années 2000 le 16<sup>e</sup> rang des régions métropolitaines les plus peuplées du Canada et des États-Unis. Elle représente 49,0 % de la population du Québec et 49,8 % de l'emploi<sup>3</sup>. De plus, elle est la 2<sup>e</sup> agglomération en importance au Canada après Toronto et devant Vancouver.

La proportion de la population de 65 ans et plus est relativement importante dans la région métropolitaine de Montréal. Elle se classe au 6<sup>e</sup> rang sur 32 régions métropolitaines nord-américaines en ce qui concerne l'importance quantitative de sa population de 65 ans et plus (14,6 %)<sup>4</sup>.

La région métropolitaine de Montréal continue de regrouper la grande majorité des personnes immigrées résidant au Québec (86,8 %)<sup>5</sup>. Cette proportion est stable par rapport à celle observée lors du recensement de 2006 (86,9 %). Les trois quarts (74,6 %) des personnes qui ont immigré au Québec pendant la période de 2004 à 2013 résident en janvier 2015 dans la région métropolitaine de Montréal<sup>6</sup>.

En Amérique du Nord, Montréal arrive au 6<sup>e</sup> rang pour ce qui est du volume annuel d'accueil d'immigrants, derrière New York, Toronto, Miami, Los Angeles et Washington respectivement<sup>7</sup>.

---

2 Emploi-Québec (2015). Enquête sur le recrutement, l'emploi et les besoins de formation dans les entreprises du Québec, édition 2014-2015.

3 Statistique Canada (2015). Enquête sur la population active. [www23.statcan.gc.ca/imdb/p2SV\\_f.pl?Function=getSurvey&SDDS=3701](http://www23.statcan.gc.ca/imdb/p2SV_f.pl?Function=getSurvey&SDDS=3701).

4 Communauté métropolitaine de Montréal (2016). *Portrait du Grand Montréal, édition 2016*.

5 Statistique Canada (2015). Recensement de 2011. [www12.statcan.gc.ca/census-recensement/index-fra.cfm](http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/index-fra.cfm).

6 Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (2014). Fiche synthèse sur l'immigration et la diversité ethnoculturelle au Québec, 4 p. [www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/FICHE\\_syn\\_an2014.pdf](http://www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/FICHE_syn_an2014.pdf).

7 Communauté métropolitaine de Montréal (2016). *Portrait du Grand Montréal, édition 2016*.



## DYNAMIQUE ET PERSPECTIVES D'EMPLOI

La région métropolitaine de Montréal se classe 3<sup>e</sup> sur 15 parmi les villes nord-américaines comparables dans la catégorie de la croissance économique, un agrégat d'indicateurs permettant de mesurer la vitalité économique<sup>8</sup>. Le PIB réel de la région devrait croître de 2,3 % en 2016 selon Le Conference Board du Canada. C'est une nette amélioration par rapport à l'augmentation de 1,7 % constatée en 2015. Les gains de productivité devraient également se matérialiser en gain d'emploi. Selon Emploi-Québec, de 2015 à 2019, la région métropolitaine de Montréal devrait contribuer pour 57 % de la croissance de l'emploi du Québec, ce qui représente une proportion plus élevée que son poids relatif en matière d'emplois.

Emploi-Québec estime que la création nette d'emplois devrait représenter 30 % des besoins de main-d'œuvre totaux sur le territoire de la région métropolitaine de Montréal au cours des prochaines années. Ainsi, 70 % des emplois à pourvoir le seront en raison des départs à la retraite. Au Québec, au cours des prochaines années, l'offre de main-d'œuvre serait composée à 52 % de jeunes, à 20 % d'immigrants, à 15 % de personnes auparavant inactives sur le marché du travail, à 5 % de personnes de 65 ans et plus et à 7 % de personnes en chômage<sup>9</sup>. La proportion de l'offre de main-d'œuvre composée d'immigrants sera plus importante dans la région métropolitaine de Montréal que dans l'ensemble du Québec. Le poids relatif des jeunes et de l'immigration s'est accru depuis des années, d'où l'importance d'une meilleure adéquation entre la formation et l'emploi dans un contexte de rehaussement des compétences.

## ADÉQUATION FORMATION-EMPLOI

Il n'y aura pas de pénurie de main-d'œuvre généralisée dans la région métropolitaine. Toutefois, il ressort de l'Enquête sur le recrutement, l'emploi et les besoins de formation dans les entreprises du Québec, édition 2014-2015, qu'au moment de l'enquête, le recrutement était difficile pour les entreprises de la région métropolitaine de Montréal en ce qui concerne 20 % des postes vacants (postes offerts depuis plus de 4 mois). De plus, la difficulté variait selon le type de postes offerts. Ainsi, parmi les postes difficiles à pourvoir, 28 % exigeaient une formation universitaire et 26 %, une formation collégiale (formation technique).

---

8 Institut du Québec (2015). Comparer Montréal : tableau de bord de la région métropolitaine de Montréal, 103 p. [www.conferenceboard.ca/Libraries/PUBLIC\\_PDFS/7517\\_MontrealScorecard\\_IdQ\\_RPT-FR.sflb](http://www.conferenceboard.ca/Libraries/PUBLIC_PDFS/7517_MontrealScorecard_IdQ_RPT-FR.sflb).

9 Emploi-Québec (2016). *Le marché du travail et l'emploi par industrie au Québec 2015-2024*.

Selon l'Institut du Québec, il y aurait également un certain déséquilibre en ce qui concerne le nombre de diplômés en sciences, en technologies, en génie et en mathématiques (STEM). Malgré la présence d'écoles spécialisées, Montréal se trouve au 9<sup>e</sup> rang parmi les 15 villes nord-américaines comparées. Le nombre de diplômés qu'on y trouve est inférieur à celui que l'on trouve dans des villes très innovantes, comme Boston et San Francisco<sup>10</sup>. L'importance de préparer la relève et de s'assurer d'une adéquation optimale entre la formation et l'emploi dans un contexte de rehaussement des compétences devient ainsi primordiale pour assurer la croissance économique de la région métropolitaine de Montréal.

## COMPÉTENCES DU FUTUR

L'évolution technologique met le marché du travail sous pression. Les développements actuels des domaines tels que la génétique, l'intelligence artificielle, la robotique, la nanotechnologie et la biotechnologie constituent la quatrième révolution industrielle, qui conditionne les compétences nécessaires de la future main-d'œuvre<sup>11</sup>. Il est estimé, par exemple, que 65 % des enfants qui entrent aujourd'hui à l'école primaire occuperont des emplois qui n'existent pas encore. Par ailleurs, le gouvernement du Québec vient de se doter d'une stratégie numérique et d'un plan d'action en économie numérique<sup>12</sup>. Selon ce plan d'action, le numérique a pénétré et transformé le monde entier. Téléphones intelligents, commerce électronique, Internet haut débit, services publics en ligne, toutes ces expressions révèlent que les personnes, les organisations et les entreprises sont de plus en plus connectées, à l'échelle québécoise comme mondiale. Cette transformation n'est pas que technologique, elle comporte des enjeux de compétences, d'usages, d'organisation et de culture. Conscients de ces enjeux, les acteurs du Grand Montréal ont désigné le CEM pour assurer la coordination du Plan d'action métropolitain sur les compétences du futur.

## MAIN-D'ŒUVRE IMMIGRANTE

Dans la région métropolitaine de Montréal, les immigrants vivent certaines difficultés d'intégration au marché du travail, et ce, dès leur arrivée au Canada. Ainsi, on constate que le taux de chômage des immigrants récents (arrivés depuis moins de 5 ans) est estimé à 18,4 % en 2015. À titre de comparaison, à Toronto, le taux de chômage des immigrants récents est de 10,9 % et il est de 11,8 % à Vancouver. À plus long terme, les difficultés d'intégration des personnes immigrantes persistent et demeurent spécifiques à la région métropolitaine de Montréal. En effet, tel que présenté au tableau 1, si l'on mesure l'écart entre le taux de chômage de l'ensemble des immigrants et celui des personnes nées au Canada, on constate qu'il est de 4,4 points de pourcentage à Montréal, alors qu'il n'est que de 1,0 point à Vancouver et de 0,4 point à Toronto.

---

10 Institut du Québec (2015). Comparer Montréal : tableau de bord de la région métropolitaine de Montréal, 103 p. [www.conferenceboard.ca/Libraries/PUBLIC\\_PDFS/7517\\_MontrealScorecard\\_IdQ\\_RPT-FR.sflb](http://www.conferenceboard.ca/Libraries/PUBLIC_PDFS/7517_MontrealScorecard_IdQ_RPT-FR.sflb).

11 World Economic Forum (2016). *The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*, 57 p.

12 Gouvernement du Québec (2016). *Plan d'action en économie numérique*. 78 pages.

**Tableau 1** Écart entre le taux de chômage des immigrants et celui des personnes nées au Canada – Moyenne 2013-2014-2015

RÉGION MÉTROPOLITAINE	TAUX DE CHÔMAGE DES IMMIGRANTS (%)	TAUX DE CHÔMAGE DES PERSONNES NÉES AU CANADA (%)	ÉCART (POINT DE POURCENTAGE)
Montréal	11,4	7,0	4,4
Toronto	7,9	7,5	0,4
Vancouver	6,6	5,6	1,0

**Source :** Statistique Canada, Enquête sur la population active, moyenne 2013-2014-2015. Traitement : Conseil emploi métropole.

### LES FAITS SAILLANTS : CONTEXTE DE L'EMPLOI DANS LA RÉGION MÉTROPOLITAINE DE MONTRÉAL

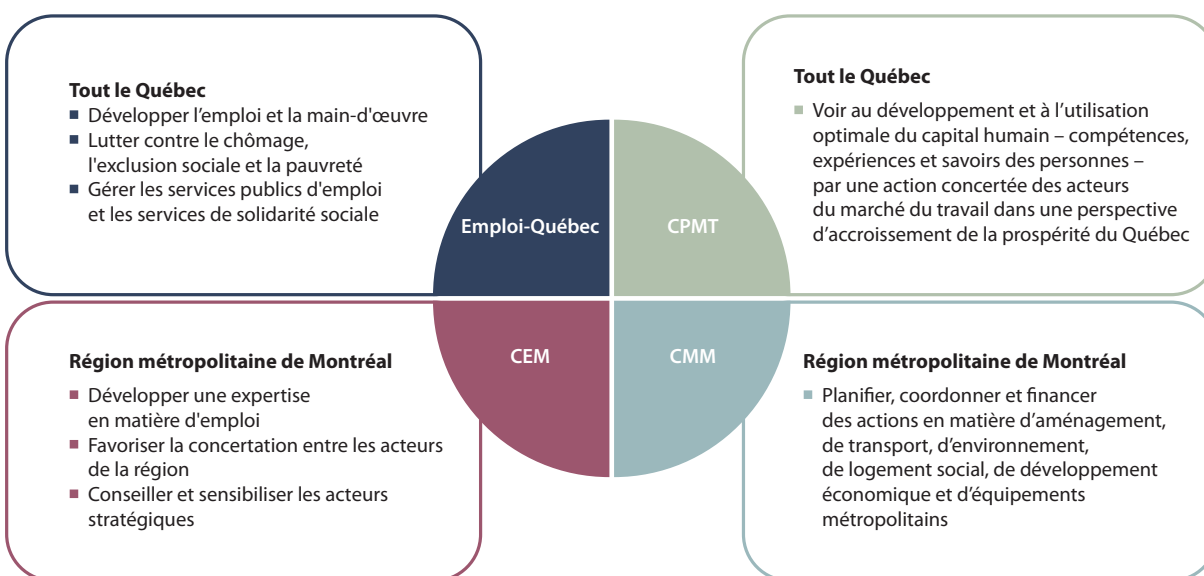
- Présence de secteurs compétitifs de pointe.
- Marché du travail qui progresse et qui peut s'améliorer.
- Défi de l'adéquation entre la formation et l'emploi.
- Défi du développement des compétences nécessaires à la main-d'œuvre future.
- Défi de l'intégration des immigrants au marché du travail.

La métropole est confrontée à de nombreux enjeux liés au capital humain : besoin de main-d'œuvre, attraction de talents, intégration des immigrants au marché du travail, croissance démographique, persévérance scolaire et vieillissement de la population.

# LE PLAN STRATÉGIQUE

Au cœur de l'action métropolitaine en matière d'emploi, le CEM privilégie une approche cohérente avec ses partenaires du secteur public, qui respecte les priorités présentées dans le Plan stratégique 2015-2018 du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale et de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) et dans le Plan d'action 2015-2016 d'Emploi-Québec. Pour assurer la croissance et le développement économique de la région métropolitaine de Montréal, le CEM a été désigné par la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) comme partenaire privilégié. Il devra plus particulièrement analyser les problématiques liées à la main-d'œuvre du territoire.

**Figure 1** Rôles et missions d'Emploi-Québec, de la Commission des partenaires du marché du travail, du Conseil emploi métropole et de la Communauté métropolitaine de Montréal



Dans son Plan stratégique 2016-2019, le CEM prévoit qu'il exercera activement son rôle de conseiller et qu'il occupera pleinement sa position d'organisation-conseil auprès des acteurs stratégiques de la métropole. Il entend maintenir et continuer à développer son expertise sur les enjeux en matière d'emploi dans la région métropolitaine. C'est grâce à cette expertise que le CEM peut réunir ses membres, engager des discussions, susciter des réflexions et, enfin, prendre position sur les pistes de solutions suggérées et les actions à entreprendre pour faire face aux nombreux défis devant lesquels se trouve la métropole. À ce titre, au regard du contexte et des orientations stratégiques des différents partenaires et du gouvernement du Québec, le CEM mènera son action en tenant compte de trois priorités d'action : l'adéquation formation-emploi, les compétences du futur et la main-d'œuvre immigrante.

Par ailleurs, la concertation entre ses partenaires permet au CEM de mobiliser les acteurs stratégiques autour d'importants enjeux. Cette mobilisation se traduit par des actions, des activités et des partenariats qui permettent de sensibiliser et d'influencer les acteurs stratégiques relativement aux enjeux clés. C'est la contribution collective de ces acteurs qui permet l'innovation nécessaire au développement d'une expertise de pointe sur le marché du travail en constante évolution ainsi que le changement favorable qui améliorera la situation de l'emploi dans la région métropolitaine de Montréal.

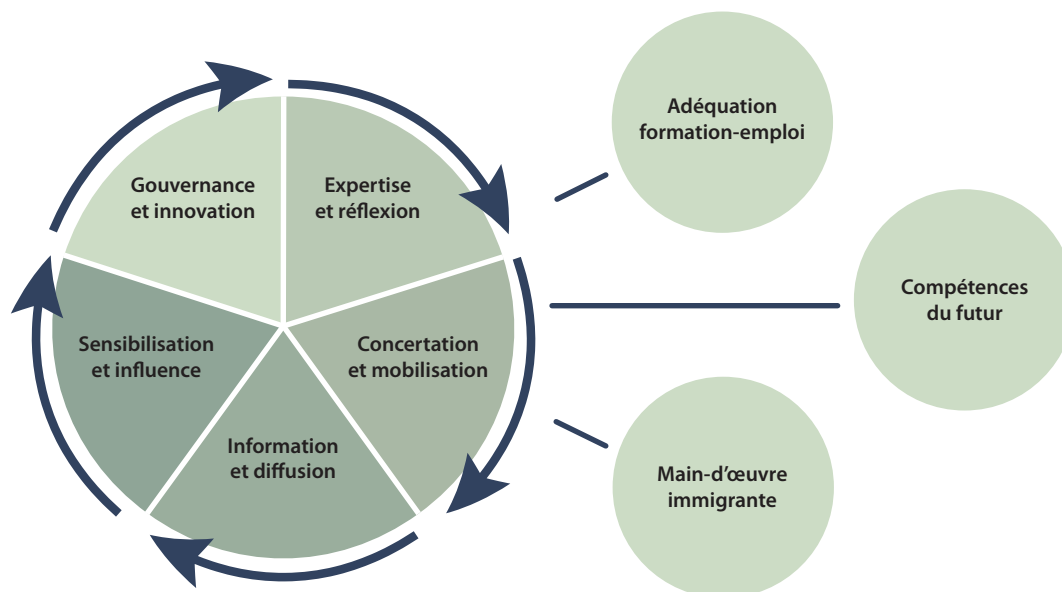
Au regard du contexte précédemment défini et des facteurs susceptibles d'influencer les grandes orientations du CEM, les trois enjeux suivants guideront sa stratégie :

- L'adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre, qui s'adapte aux réalités présentes et futures de la métropole.
- Un leadership reconnu et une implication soutenue de ses partenaires dans l'évolution du marché de l'emploi de la métropole.
- Une gouvernance flexible et moderne qui favorise la participation et les initiatives de ses membres.

En fonction de ces enjeux, le CEM se donne trois grandes orientations stratégiques pour réaliser sa mission :

- Développer l'expertise et les connaissances.
- Concerner, mobiliser et influencer.
- Moderniser la gouvernance et favoriser une participation accrue de ses membres à ses activités.

Figure 2 Orientations et priorités du Conseil emploi métropole



La partie suivante du plan stratégique est composée de trois grandes sections liées entre elles. La première section expose les priorités d'action du CEM, qui met à profit l'expertise de pointe de ses membres et de ses partenaires en fonction de l'évolution du marché du travail de la région métropolitaine de Montréal. La seconde section met plus précisément en évidence le rôle des acteurs de la région et leur contribution aux enjeux, aux orientations et aux objectifs qui découlent du plan stratégique. Enfin, la troisième section fait ressortir la nécessité de créer un cadre de gestion rigoureux qui favorise la participation accrue des membres aux activités du CEM ainsi qu'à la reddition de comptes.

# ENJEU 1 ADÉQUATION ENTRE L'OFFRE ET LA DEMANDE DE MAIN-D'ŒUVRE, QUI S'ADAPTE AUX RÉALITÉS PRÉSENTES ET FUTURES DE LA MÉTROPOLE

## ORIENTATION 1 – DÉVELOPPER L'EXPERTISE ET LES CONNAISSANCES

Le développement de l'expertise et des connaissances est au cœur de l'action du CEM. La complexité des enjeux métropolitains et la vitesse à laquelle le marché du travail se transforme nécessitent l'acquisition et la mise à jour de représentations précises du contexte pour guider la réflexion et la prise de position de ses partenaires et des acteurs concernés.

Le CEM est appelé à travailler avec rigueur et professionnalisme pour offrir un portrait juste de la situation au regard de trois grandes priorités d'action qui sont liées : l'adéquation formation-emploi, les compétences du futur et la main-d'œuvre immigrante. Considérant le vieillissement de la population, le besoin croissant de main-d'œuvre qualifiée et d'amélioration des compétences au fil de l'évolution du marché du travail, le CEM considère que l'immigration constitue un levier pour répondre aux besoins du marché du travail et, particulièrement, du marché du travail de la région métropolitaine de Montréal.

### Axe 1.1 Adéquation formation-emploi

#### OBJECTIF 1.1.1

Poursuivre la création, la mise à jour et le suivi de diagnostics d'emploi sectoriel

INDICATEURS	CIBLES
Nombre de diagnostics créés	Création de trois nouveaux diagnostics d'ici 2019
Nombre de diagnostics mis à jour	Mise à jour d'un diagnostic par année d'ici 2019
Création et mise à jour d'un tableau de suivi des recommandations du CEM	Création du tableau d'ici janvier 2017

#### OBJECTIF 1.1.2

Cartographier la concentration des emplois dans la RMR de Montréal

INDICATEURS	CIBLES
Mise en place de l'Atlas ZME en fonction des besoins des partenaires	Décembre 2018

## Axe 1.2 Compétences du futur

### OBJECTIF 1.2.1

Coordonner la mise en œuvre du Plan d'action métropolitain sur les compétences du futur

INDICATEURS	CIBLES
Formation du comité de pilotage, du comité d'experts et du comité méthodologique et rencontres de départ	Octobre 2016
Formalisation des outils de veille	Janvier 2017
Calendrier de travail (secteurs, métiers, compétences)	Mars 2017
Stratégie intégrée de développement de compétences	Septembre 2017

### OBJECTIF 1.2.2

Définir le contexte et l'objectif de l'action en matière de compétences du futur

INDICATEURS	CIBLES
Réalisation d'une première étude sur l'évolution des compétences du futurs	Décembre 2017

### OBJECTIF 1.2.3

Encadrer l'action en matière de compétences du futur

INDICATEURS	CIBLES
Utilisation des outils de veille en continu et développement des compétences.	À partir de janvier 2017 et en continu



## **Axe 1.3** Main-d'œuvre immigrante

### **OBJECTIF 1.3.1**

Mettre à jour et reconduire le Plan d'action en matière d'intégration professionnelle des personnes immigrantes de la RMR de Montréal

INDICATEURS	CIBLES
Adoption du Plan	Mars 2017

## ENJEU 2 UN LEADERSHIP RECONNU ET UNE IMPLICATION SOUTENUE DES PARTENAIRES DU CEM DANS L'ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE L'EMPLOI DE LA MÉTROPOLE

### ORIENTATION 2 – CONCERTER, MOBILISER ET INFLUENCER

La concertation de l'action de ses membres et de ses partenaires est un rôle central du CEM. Il permet d'engager et de renouveler l'action collective des acteurs de la région métropolitaine de Montréal en matière d'emploi. Il contribue de façon importante à la mobilisation d'une pluralité de secteurs, tels que le secteur du développement économique, les grappes industrielles, les milieux syndicaux, communautaires et de l'éducation. À ce rôle de concertation s'ajoute la mobilisation. Ainsi, le CEM souhaite amener ses membres et ses partenaires à prendre position et à être actifs pour contribuer à la vision métropolitaine du développement de la main-d'œuvre et à la prise en compte optimale de la mobilité des travailleurs et des étudiants. Il table sur le dynamisme des initiatives et des projets innovants de ses membres et de ses partenaires en matière d'emploi ainsi que sur leur expertise. Il prévoit également la mise en place d'un fonds destiné à soutenir l'élaboration de ces projets (études, analyses, etc.).

Pour opérer un changement et faciliter l'adaptation à l'évolution du marché du travail, le CEM doit sensibiliser et influencer les individus et les organisations qui sont en mesure d'avoir de l'influence sur la situation métropolitaine. À ce titre, il exerce pleinement son rôle de conseiller.

La concertation et la mobilisation passent sans contredit par l'amélioration des outils de diffusion ainsi que par l'exploitation du potentiel de visibilité et de rayonnement du CEM.

### Axe 2.1 Favoriser la concertation, la mobilisation et les initiatives

#### OBJECTIF 2.1.1

Créer le Forum métropolitain de l'emploi, qui réunira les acteurs clés de l'emploi

INDICATEURS	CIBLES
Création du Forum	Tenue du Forum aux deux ans
Adoption d'un document de suivi	Adoption du document deux mois après la tenue du Forum

## OBJECTIF 2.1.2

Inciter les partenaires à présenter des projets au CEM

INDICATEURS	CIBLES
Nombre de projets présentés	Présentation d'un projet par partenaire par année

## OBJECTIF 2.1.3

Créer un fonds pour les initiatives en matière d'emploi dans la métropole

INDICATEURS	CIBLES
Création du fonds et dépôt du document d'orientation	Mars 2017

## Axe 2.2 Influencer les acteurs stratégiques

### OBJECTIF 2.2.1

Exercer pleinement le rôle de conseiller et sensibiliser les acteurs à la logique métropolitaine de l'emploi

INDICATEURS	CIBLES
Nombre d'avis officiels diffusés	Diffusion d'un avis par année
Adoption d'une stratégie annuelle d'intervention des membres	Adoption d'une stratégie tous les ans à partir de septembre 2017

## **Axe 2.3** Soutenir la diffusion, la visibilité et le rayonnement du CEM

### **OBJECTIF 2.3.1**

Adopter un plan de communication

<b>INDICATEURS</b>	<b>CIBLES</b>
Adoption du plan	Décembre 2016

### **OBJECTIF 2.3.2**

Moderniser le site Web : [emploi-metropole.org](http://emploi-metropole.org)

<b>INDICATEURS</b>	<b>CIBLES</b>
Mise en ligne de la nouvelle version du site	Janvier 2018

## **ENJEU 3** UNE GOUVERNANCE FLEXIBLE ET MODERNE QUI FAVORISE LA PARTICIPATION ET LES INITIATIVES DES MEMBRES DU CEM

### **ORIENTATION 3** – MODERNISER LA GOUVERNANCE ET FAVORISER UNE PARTICIPATION ACCRUE DES MEMBRES AUX ACTIVITÉS DU CEM

Pour favoriser l'innovation et réaliser sa mission, le CEM doit s'assurer de la qualité de sa gouvernance et de son leadership. Pour ce faire, il encourage l'implication de ses membres dans le suivi rigoureux des activités qu'il leur présente. La création de trois comités permanents permettra de favoriser la participation des membres quant à la réalisation de projets, à leur suivi ainsi qu'à la reddition de comptes liée à ces projets. La modernisation de la gouvernance du CEM passe, quant à elle, par la mise à jour des différents outils de gouverne.

Enfin, le Comité interministériel pour l'emploi de la métropole (CIEM) peut saisir l'occasion de renforcer la cohérence de ses actions en matière d'emploi dans la métropole. Cet objectif se traduit formellement par l'adoption d'un plan d'action concerté visant les différentes actions des partenaires du CIEM pour la métropole et un suivi des activités.

### **Axe 3.1** Conseil emploi métropole

#### **OBJECTIF 3.1.1**

Assurer le suivi des activités

INDICATEURS	CIBLES
Création du comité permanent Adéquation formation-emploi	Décembre 2016
Création du comité permanent Main-d'œuvre immigrante	Décembre 2016
Création du comité permanent Gouvernance	Mars 2017

### OBJECTIF 3.1.2

Mettre à jour les règles de gouvernance

INDICATEURS	CIBLES
Adoption des règles mises à jour	Janvier 2017

### OBJECTIF 3.1.3

Adoption du mandat

INDICATEURS	CIBLES
Adoption des règles mises à jour	Juin 2017

## Axe 3.2 Comité interministériel pour l'emploi de la métropole

### OBJECTIF 3.2.1

Adopter avec les partenaires du CIEM un plan d'action concerté relatif à l'emploi dans la métropole

INDICATEURS	CIBLES
Adoption du plan	Mars 2019

# PLAN STRATÉGIQUE 2016-2019

## DU CONSEIL EMPLOI MÉTROPOLE

**VISION** Devenir un pôle d'innovation par l'expertise de pointe des partenaires du Conseil emploi métropole (CEM) au regard des transformations actuelles et futures du marché du travail de la région métropolitaine de Montréal.

**MISSION** Le CEM est au cœur de l'action et de la réflexion métropolitaines en matière d'emploi. Il :

- développe une expertise sur le territoire de la région métropolitaine;
- favorise la concertation entre les acteurs de la région;
- conseille et sensibilise les acteurs stratégiques;
- contribue à l'intégration des travailleurs immigrants au marché du travail.

**VALEURS** Réflexion, expertise, concertation et innovation.

ORIENTATION 1 – DÉVELOPPER L'EXPERTISE ET LES CONNAISSANCES			
AXES	OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES
1.1 Adéquation formation-emploi	1.1.1 Poursuivre la création, la mise à jour et le suivi des diagnostics d'emploi sectoriel	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nombre de diagnostics créés</li> <li>■ Nombre de diagnostics mis à jour</li> <li>■ Création et mise à jour d'un tableau de suivi des recommandations du CEM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Création de trois nouveaux diagnostics d'ici 2019</li> <li>■ Mise à jour d'un diagnostic par année d'ici 2019</li> <li>■ Création du tableau d'ici janvier 2017</li> </ul>
	1.1.2 Cartographier la concentration des emplois dans la RMR de Montréal	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mise en place de l'Atlas ZME en fonction des besoins des partenaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Décembre 2018</li> </ul>
1.2 Compétences du futur	1.2.1 Coordonner la mise en œuvre du Plan d'action métropolitain sur les compétences du futur	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Formation du comité de pilotage, du comité d'experts et du comité méthodologique et rencontres de départs</li> <li>■ Formalisation des outils de veille</li> <li>■ Calendrier de travail (secteurs, métiers, compétences)</li> <li>■ Stratégie intégrée de développement de compétences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Octobre 2016</li> <li>■ Janvier 2017</li> <li>■ Mars 2017</li> <li>■ Septembre 2017</li> </ul>
	1.2.2 Définir le contexte et l'objectif de l'action en matière de compétences du futur	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Réalisation d'une première étude sur l'évolution des compétences du futur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Décembre 2017</li> </ul>
	1.2.3 Encadrer l'action en matière de compétences du futur	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Utilisation des outils de veille en continu et développement des compétences du futur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ À partir de janvier 2017 et en continu</li> </ul>
1.3 Main-d'œuvre immigrante	1.3.1 Mettre à jour et reconduire le Plan d'action en matière d'intégration professionnelle des personnes immigrantes de la RMR de Montréal	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Adoption du Plan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mars 2017</li> </ul>
ORIENTATION 2 – CONCERTE, MOBILISER ET INFLUENCER			
AXES	OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES
2.1 Favoriser la concertation, la mobilisation et les initiatives	2.1.1 Créer le Forum métropolitain de l'emploi, qui réunira les acteurs clés de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Création du Forum</li> <li>■ Adoption d'un document de suivi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tenue du Forum aux deux ans</li> <li>■ Adoption du document deux mois après la tenue du Forum</li> </ul>
	2.1.2 Inciter les partenaires à présenter des projets au CEM	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nombre de projets présentés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Présentation d'un projet par partenaire par année</li> </ul>
	2.1.3 Créer un fonds pour les initiatives en matière d'emploi dans la métropole	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Création du fonds et dépôt du document d'orientation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mars 2017</li> </ul>
2.2 Influencer les acteurs stratégiques	2.2.1 Exercer pleinement le rôle de conseiller et sensibiliser les acteurs à la logique métropolitaine de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nombre d'avis officiels diffusés</li> <li>■ Adoption d'une stratégie annuelle d'intervention des membres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Diffusion d'un avis par année</li> <li>■ Adoption d'une stratégie tous les ans à partir de septembre 2017</li> </ul>
2.3 Soutenir la diffusion, la visibilité et le rayonnement du CEM	2.3.1 Adopter un plan de communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Adoption du plan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Décembre 2016</li> </ul>
	2.3.2 Moderniser le site Web : emploi-metropole.org	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mise en ligne de la nouvelle version du site</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Janvier 2018</li> </ul>
ORIENTATION 3 – MODERNISER LA GOUVERNANCE ET FAVORISER UNE ADHÉSION ACCRUE DES MEMBRES AUX ACTIVITÉS DU CEM			
AXES	OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES
3.1 Conseil emploi métropole	3.1.1 Assurer le suivi des activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Création du comité permanent Adéquation formation-emploi</li> <li>■ Création du comité permanent Main d'œuvre immigrante</li> <li>■ Création du comité permanent Gouvernance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Décembre 2016</li> <li>■ Décembre 2016</li> <li>■ Mars 2017</li> </ul>
	3.1.2 Mettre à jour les règles de gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Adoption des règles mises à jour</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Janvier 2017</li> </ul>
	3.1.3 Mettre à jour le mandat	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Adoption du mandat mis à jour</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Juin 2017</li> </ul>
3.2 Comité interministériel pour l'emploi de la métropole	3.2.1 Adopter avec les partenaires du CIEM un plan d'action concerté relatif à l'emploi dans la métropole	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Adoption du plan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mars 2019</li> </ul>



[emploi-metropole.org](http://emploi-metropole.org)