



CIRANO

Allier savoir et décision

Analyse comparative du positionnement du secteur financier québécois : tendances récentes et défis

BRYAN CAMPBELL

MICHEL MAGNAN

ROBERT NORMAND

AVEC LA COLLABORATION DE

PHILIPPE DE TILLY

2020RP-19
RAPPORT DE PROJET



Les rapports de projet sont destinés plus spécifiquement aux partenaires et à un public informé. Ils ne sont ni écrits à des fins de publication dans des revues scientifiques ni destinés à un public spécialisé, mais constituent un médium d'échange entre le monde de la recherche et le monde de la pratique.

Project Reports are specifically targeted to our partners and an informed readership. They are not destined for publication in academic journals nor aimed at a specialized readership, but are rather conceived as a medium of exchange between the research and practice worlds.

Le CIRANO est un organisme sans but lucratif constitué en vertu de la Loi des compagnies du Québec. Le financement de son infrastructure et de ses activités de recherche provient des cotisations de ses organisations-membres, d'une subvention d'infrastructure du gouvernement du Québec, de même que des subventions et mandats obtenus par ses équipes de recherche.

CIRANO is a private non-profit organization incorporated under the Quebec Companies Act. Its infrastructure and research activities are funded through fees paid by member organizations, an infrastructure grant from the government of Quebec, and grants and research mandates obtained by its research teams.

Les partenaires du CIRANO – CIRANO Partners

Partenaires corporatifs – Corporate Partners

Autorité des marchés financiers
Banque de développement du Canada
Banque du Canada
Banque nationale du Canada
Bell Canada
BMO Groupe financier
Caisse de dépôt et placement du Québec
Énergir
Hydro-Québec
Innovation, Sciences et Développement économique Canada
Intact Corporation Financière
Investissements PSP
Manuvie Canada
Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation
Ministère des finances du Québec
Mouvement Desjardins
Power Corporation du Canada
Rio Tinto
Ville de Montréal

Partenaires universitaires – Academic Partners

École de technologie supérieure
École nationale d'administration publique
HEC Montréal
Institut national de la recherche scientifique
Polytechnique Montréal
Université Concordia
Université de Montréal
Université de Sherbrooke
Université du Québec
Université du Québec à Montréal
Université Laval
Université McGill

Le CIRANO collabore avec de nombreux centres et chaires de recherche universitaires dont on peut consulter la liste sur son site web. *CIRANO collaborates with many centers and university research chairs; list available on its website.*

© Août 2020. Bryan Campbell, Michel Magnan, Robert Normand, Philippe de Tilly. Tous droits réservés. *All rights reserved.* Reproduction partielle permise avec citation du document source, incluant la notice ©. *Short sections may be quoted without explicit permission, if full credit, including © notice, is given to the source.*

Les idées et les opinions émises dans cette publication sont sous l'unique responsabilité des auteurs et ne représentent pas nécessairement les positions du CIRANO ou de ses partenaires. *The observations and viewpoints expressed in this publication are the sole responsibility of the authors; they do not necessarily represent the positions of CIRANO or its partners.*

Analyse comparative du positionnement du secteur financier québécois : tendances récentes et défis

Bryan Campbell ^{}, Michel Magnan [†], Robert Normand [‡]*

Avec la collaboration de Philippe de Tilly [§]

Résumé

Ce rapport s'intéresse à l'évolution de l'emploi dans le secteur financier québécois. Son contenu repose sur des entretiens avec des dirigeants financiers et sur l'analyse de différents indicateurs de performance d'institutions financières canadiennes et étrangères. Essentiellement, nous constatons que l'évolution de l'emploi dans le secteur financier est dissocié de la performance financière des institutions : malgré une performance financière enviable depuis plusieurs années, le secteur financier crée relativement peu d'emplois. Ce phénomène s'explique notamment par la numérisation de l'offre de services, la modernisation des plateformes informatiques et l'automatisation de plusieurs tâches. De fait, certains types d'emplois ont carrément disparu ou sont en voie de disparition, pour être remplacés par d'autres souvent rattachés aux technologies. Ces changements accélèrent la centralisation de l'emploi dans les institutions, notamment au niveau des sièges sociaux, et réduisent la nécessité de maintenir un réseau de points de services délocalisés étendu. Ce nouveau modèle d'affaires bénéficie particulièrement à la région du grand Toronto, qui compte la plupart des sièges sociaux ou administratifs des grandes institutions financières canadiennes. Quoique performantes, les institutions financières québécoises sont aussi entraînées dans cette mouvance. Par ailleurs, la taille relativement petite de certaines institutions québécoises constitue un enjeu quant à leur capacité d'être concurrentielles dans l'ère numérique. Le rapport se termine avec quelques recommandations pour maintenir le capital financier, humain et social du secteur financier québécois.

Mots-clés : Emploi, Productivité, Service bancaire, Assurance, Patrimoine, Courtage, Portefeuille, Réglementation

* Université Concordia et CIRANO

† Université Concordia et CIRANO

‡ Polytechnique, EDHEC et CIRANO

§ CIRANO

Sommaire exécutif

Contexte

Au cours des dernières années, le secteur financier a dû faire face à plusieurs défis lesquels ont entraîné des changements que l'on pourrait qualifier de transformationnels, et ce, à plusieurs niveaux. Parmi ces défis, nous retrouvons, entre autres, la crise de 2007-2009 et ses conséquences sur la réglementation, la montée du risque de cybersécurité, la baisse des taux d'intérêt et la numérisation de l'économie, notamment au niveau des services. Globalement, l'on peut avancer que le modèle d'affaires des institutions financières a considérablement évolué au cours des 10 dernières années et devrait continuer dans le même sens à moyen terme.

Ces transformations ont profondément modifié l'adéquation entre l'emploi et la performance financière des institutions financières. Les profils de compétences requis, la localisation des emplois et le nombre d'emplois sont toutes des variables affectées par ces tendances. Le présent rapport cherche à comprendre comment les institutions financières québécoises se positionnent à cet égard, à court et moyen termes. Nos constats et conclusions reposent sur plusieurs sources. Premièrement, nous examinons les tendances d'emploi dans le secteur financier tant au niveau macro-économique (par province) qu'institutionnel (par entreprise). Deuxièmement, nous constatons l'évolution de l'emploi au sein des institutions financières avec différents indicateurs de performance financière et de productivité. Troisièmement, nous effectuons un balisage avec certaines institutions financières étrangères perçues comme étant particulièrement performantes. Enfin, nous validons nos interprétations issues de l'analyse des données quantitatives au moyen d'entretiens avec des acteurs ciblés du secteur financier québécois.

Constats

Les principaux constats qui émergent de nos analyses et entretiens peuvent se résumer ainsi. D'une part, le positionnement du Québec au sein du Canada en termes d'emploi dans le secteur financier connaît un déclin relatif depuis quelques années. En d'autres termes, s'il y a eu croissance de l'emploi au Québec dans le secteur financier, cette croissance a été inférieure à celle affichée par les autres provinces canadiennes, notamment l'Ontario et la Colombie-Britannique (l'Alberta a

connu une croissance importante mais la crise du pétrole depuis 2015 a considérablement ralenti sa progression). D'autre part, ce déclin relatif n'est pas causé par une performance financière sous-optimale des principales institutions financières québécoises, au contraire. De fait, la plupart des grandes institutions financières, tant québécoises que du reste du Canada, ont affiché une croissance et une performance financière notables au cours des dernières années. Cependant, force est de constater que la croissance financière des institutions financières, tant québécoises que du reste du Canada, ne se traduit pas dans une croissance comparable des niveaux d'emploi parmi ces institutions.

L'évolution relative de l'emploi dans le secteur financier au Québec est affectée par des facteurs structurels qui touchent tout le secteur et par des facteurs qui sont spécifiques à la configuration et au positionnement des institutions financières canadiennes. Les tendances observées au cours des dernières années, tant en termes de niveau d'emploi qu'en termes de valeur ajoutée de ces emplois, sont appelées à se poursuivre dans l'avenir et peut-être même à s'accélérer, ce qui risque de présenter des défis particuliers pour le Québec et certaines de ses institutions financières.

Les facteurs structurels qui affectent le niveau d'emploi ainsi que sa composition dans tout le secteur financier comprennent, entre autres, 1) la transformation numérique des services financiers, 2) la mise à niveau des plateformes informatiques, 3) la rationalisation et l'automatisation des processus d'affaires, surtout ceux perçus comme étant à faible valeur ajoutée et, 4) le rétrécissement dans les marges bénéficiaires sur les activités de base (intermédiation financière – revenu net d'intérêt). Ces facteurs ont pour effet de modifier le modèle d'affaires des institutions financières et d'entraîner des réductions de personnel importantes, surtout parmi les employés ayant des compétences plus techniques ou élémentaires (p.ex., caissiers dans les points de service bancaires, souscripteurs chez les assureurs, techniciens administratifs dans les processus d'affaires), principalement dans les services délocalisés. En contrepartie, plusieurs fonctions autrefois assumées par les points de service locaux ou régionaux sont dorénavant centralisées dans des centres de services partagés, souvent au siège social de l'institution ou dans ses environs.¹

¹ Dans le contexte de notre analyse, et en fonction des commentaires reçus de nos répondants, ces centres de services partagés (ou CSP) sont essentiellement internes aux organisations, les services partagés provenant de différentes unités d'affaires, et la plupart du temps localisés près du siège social ou non loin des opérations de l'organisation. Le concept de CSP se présente également dans une perspective d'externalisation auprès d'un agent externe qui assume

En parallèle avec cette réduction d'effectifs avec des compétences techniques ou élémentaires, on assiste à un recrutement intensif de professionnels des technologies, de l'informatique, de l'analytique de données et même d'ingénieurs spécialisés en processus par les institutions financières. Ces professionnels sont typiquement recrutés au siège social de l'institution. Les institutions financières font face à un défi important dans cette tâche car il s'agit de compétences et de talents recherchés par plusieurs acteurs économiques (commerce de détail, consultants en technologies de l'information, jeux vidéo, entreprises manufacturières, etc.) dont certains jouissent d'avantages fiscaux et aussi d'une aura plus attractive auprès de ces jeunes professionnels.

Les facteurs spécifiques qui influencent l'évolution de l'emploi dans le secteur financier découlent des facteurs structurels mais sont conditionnés par la configuration du secteur financier canadien. En effet, les facteurs structurels constituent une force centripète de concentration de la main-d'œuvre au siège social de l'institution. Or, le Québec ne compte que deux acteurs ayant une empreinte d'emploi importante dans le secteur financier : le Mouvement Desjardins (plus de 40 000 employés au Québec et 45 000 au Canada) et la Banque Nationale (près de 16 000 emplois au Québec et plus de 23 000 au total). L'Ontario en compte au moins huit : RBC (82 000 employés, dont près de 7 000 au Québec), BMO (45 500 employés, dont près de 4 500 au Québec), TD (85 000 employés, dont près de 5 000 au Québec), Scotia (98 000 employés, dont près de 2 000 au Québec), CIBC (44 000 employés, dont plus de 3 000 au Québec), Sun Life (19 000 employés, dont plus de 2 000 au Québec), Manulife (34 000 employés, dont 2 000 au Québec), Intact (près de 14 000 employés, dont plus de 4 000 au Québec). Au troisième rang parmi les institutions financières dont le siège social est au Québec, le groupe Industrielle-Alliance arrive loin derrière avec environ 6 000 employés au total, dont 4 000 au Québec et se situe de fait dans un peloton où se retrouvent de nombreux joueurs de taille intermédiaire du reste du Canada. Par conséquent, l'Ontario (essentiellement Toronto) bénéficie de ce phénomène de concentration à une plus grande échelle que le Québec. En outre, les institutions financières québécoises sont en mode rattrapage

différentes fonctions de plusieurs organisations différentes. Ainsi, à titre d'exemple, la Financière Banque Nationale offre une plate-forme administrative et d'exécution de transactions pour plusieurs autres courtiers indépendants. Toutefois, cette approche ne semble pas avoir été utilisée de manière intensive par les organisations à qui nous avons parlé et l'information à notre disposition indique que de tels CSP délocalisés qui seraient situés au Québec semblent d'envergure limitée.

à plusieurs égards quant à leur productivité (pensons ici aux fermetures de points de service par Desjardins) vis-à-vis leurs homologues des autres provinces, ce qui accentue l'impact relatif des facteurs structurels sur l'emploi au Québec.

Un élément additionnel à considérer est l'ampleur des investissements nécessaires pour faire face aux facteurs structurels, les économies d'échelle étant ici importantes : le développement et le déploiement d'une offre de services financiers numériques intégrée et complète coûtent à peu près la même chose, qu'elle vise 100 000, 1 000 000 ou 10 000 000 de clients. Or, les capitaux requis pour de tels investissements constituent des défis pour des acteurs de taille intermédiaire et soulèvent des questions quant à leur stratégie future. Le fardeau financier assumé par une entreprise de taille moyenne, *Economical Insurance*, pour le développement de leur offre en ligne *Sonner*^{md} illustre bien l'enjeu auquel fait face l'ensemble du secteur financier mais principalement les institutions aux ressources et capacités financières plus limitées. À cet égard, le positionnement futur des institutions québécoises de petite ou moyenne taille est possiblement problématique et requiert une attention particulière de la part de l'État et du régulateur.

Perspectives futures

Notre analyse du secteur financier à l'échelle mondiale nous porte à croire que les facteurs structurels identifiés ci-haut continueront d'exercer des pressions sur l'emploi au cours des prochaines années. Globalement, nous croyons que l'évolution future du Québec en matière d'emploi dans le secteur financier dépendra de 1) sa capacité à conserver des entreprises solides avec un siège social au Québec, 2) son agilité à répondre aux besoins de talent des entreprises de ce secteur et, 3) de son habileté à développer son positionnement stratégique dans le secteur. À cet égard, nous identifions trois pistes de réflexion qui sont présentées ci-après.

Pistes de réflexion

De ces constats, nous identifions trois thématiques comportant 11 pistes de réflexion spécifiques. Une première piste de réflexion porte sur l'importance de préserver et de faire fructifier le capital financier détenu par les institutions québécoises. En d'autres termes, il apparaît critique de conserver des entreprises fortes avec siège social dans la province. L'État, en tant qu'agent de développement économique et de régulateur, peut jouer un certain rôle à cet égard en favorisant la réalisation

d'économies d'échelle et d'envergure. Une deuxième piste de réflexion traite de la valorisation du capital social, lequel comprend le capital humain. En effet, la migration technologique en cours implique des changements structuraux importants dans la localisation et dans la nature des emplois dans le secteur financier, ce qui implique d'avoir une offre de programmes de formation cohérente avec les besoins appréhendés des entreprises. Dans le même ordre d'idée, compte tenu de la situation de quasi plein emploi et de la concurrence de firmes d'autres secteurs, la capacité du secteur financier québécois à attirer et à retenir le talent, notamment en technologie et informatique, représente un défi de tous les instants. Enfin, nous avançons une troisième piste de réflexion sur le thème du positionnement stratégique que le Québec doit adopter vis-à-vis le futur du secteur financier. À notre avis, il importe de positionner le Québec là où il a un avantage concurrentiel et nous explorons quelques avenues à cet égard.

Rappel du mandat

Recherche

L'objectif de la présente étude est de déterminer et comprendre le positionnement actuel du secteur financier québécois en termes d'emploi, valeur économique ajoutée et productivité. Cette analyse s'effectuera dans le contexte général de l'évolution du secteur des services financiers, laquelle est caractérisée notamment par la présence grandissante des applications digitales (basées sur le web) au cours des dernières années.

À cet égard, une préoccupation est la faible croissance de l'emploi dans le secteur financier québécois depuis la crise financière de 2007-2009. En outre, de manière plus générale, cette tendance reflète-t-elle un déclin de ce secteur au sein de l'économie québécoise ? Évidemment, le secteur financier québécois est frappé par les mêmes tendances structurelles que l'ensemble du secteur financier canadien. Il convient donc de situer notre étude dans le contexte canadien et même international.

Dans la mesure du possible, notre étude visera à dresser le portrait de la situation (tendances récentes et positionnement actuel) dans les trois principaux groupes du secteur financier, à savoir les services bancaires, l'assurance et la gestion de patrimoine (courtage, gestion de portefeuille). La question de la réglementation et de son impact sur chaque groupe sera également étudiée.

À partir du diagnostic qui émergera de l'étude, nous serons en mesure d'identifier les défis auxquels fait face le secteur financier québécois ainsi que des orientations futures de politique publique qui lui permettront de continuer à jouer un rôle important et structurant dans l'économie québécoise.

Question principale :

Quels sont les facteurs sous-tendant le positionnement actuel du secteur financier québécois et leur implication pour l'avenir du secteur en termes d'emploi, de valeur économique ajoutée et de productivité?

Questions périphériques au thème principal :

1. Quel est l'impact de l'automatisation des processus d'affaires, des *Fintech* et de l'intelligence artificielle sur l'emploi dans le secteur financier, au Québec et au Canada ?
2. Quel est l'impact des nouvelles technologies sur les modèles d'affaires du secteur financier ?
3. Quelles solutions le gouvernement ou l'industrie elle-même pourrait adopter afin d'aider le secteur financier québécois à faire face aux défis à venir?

Méthodologie

Pour la réalisation de ce projet, nous comptons nous appuyer sur deux approches complémentaires. D'une part, nous allons collecter les données disponibles relatives à l'emploi, la valeur économique ajoutée et la productivité dans le secteur financier. Les sources que nous contacterons seront gouvernementales et du secteur privé (p.ex., association sectorielle). À partir de ces données, nous dresserons le portrait de la situation, actuelle et récente, du secteur financier québécois et de ses pairs du reste du Canada.

D'autre part, nous compléterons ce portrait, lequel sera forcément partiel ou incomplet compte tenu de la non-disponibilité de certaines données, par des entretiens avec des dirigeants du secteur, au Québec et à Toronto. Ces entretiens permettront de comprendre les enjeux stratégiques et opérationnels qui déterminent les décisions des différentes entreprises du secteur financier et qui, potentiellement, conditionnent leur positionnement actuel. Afin d'assurer la validité des constats et conclusions qui en seront tirés, les entretiens seront réalisés selon les règles de recherche académique d'usage (p.ex., anonymat des participants, non-attribution des citations, etc.).

Table des matières

	Page
Aperçu général	12
Section 1	14
1.1	Contexte général : Québec et reste du Canada
1.2	Évolution de l'emploi – intermédiation financière
1.3	Évolution de l'emploi – assurances
1.4	Évolution de l'emploi – valeurs mobilières et investissement
1.5	Enjeux et implications
Section 2	20
2.1	Contexte général : institutions québécoises et du reste du Canada
2.2	Intermédiation financière
2.2.1	Évolution comparative de l'emploi par institution
2.2.2	Performance financière
2.2.3	Constats : intermédiation financière
2.3	Assurances
2.3.1	Évolution comparative de l'emploi par activité
2.3.2	Performance financière
2.3.3	Constats : assurances
2.4	Valeurs mobilières et investissement
2.4.1	Évolution comparative de l'emploi par activité
2.4.2	Performance financière
2.4.3	Constats : valeurs mobilières et investissement
2.5	Synthèse

Section 3	Intermédiation financière : Canada-Australie-Scandinavie-États-Unis	31
3.1	Contexte et tendances	
3.2	L'enjeu de la productivité	
3.4	Synthèse	
Section 4	Tendances et enjeux	35
4.1	Transformation numérique des services financiers	
4.2	Rationalisation des fonctions de soutien	
4.3	Mise à niveau des plates-formes informatiques et rationalisation des processus d'affaires	
4.4	Défis en matière de recrutement et rétention du talent	
4.5	Innovation et investissement en technologies : un enjeu pour certains	
4.6	Gestion de portefeuille : un cas particulier	
4.7	Perspectives futures en matière d'emploi	
Section 5	Pistes de réflexion	46
Annexe 1	Guide d'entrevue	74
Annexe 2	Personnes interviewées	75

Liste des tableaux

Tableau	Titre	Page
Section 1		
1.1	Emploi salarié de l'industrie finance et assurance et croissance démographique 2004-2017	52
1.2	Emploi salarié dans le secteur de l'intermédiation financière 2004-2017	53
1.3	Emploi dans le secteur des valeurs mobilières et de l'investissement 2004-2017	54
1.4	Emploi salarié dans le secteur des sociétés d'assurance et activités connexes 2004-2017	55
Section 2		
2.2.1	Évolution comparative de l'emploi par institution en intermédiation financière 2013-2017	56
2.2.2a	Rendement des actifs (%)	57
2.2.2b	Ratio de productivité	58
2.2.2c	Croissance de l'actif sous gestion	59
2.2.2d	Croissance du revenu net	60
2.2.2e	Marge nette d'intérêt (%)	61
2.3.1	Évolution comparative des détenteurs de permis actifs en assurance 2013-2018	62
2.3.2a	Rendement des capitaux propres (%)	63
2.3.2b	Croissance des primes	64
2.3.2c	Ratio combiné	65
2.4.1	Évolution comparative des détenteurs de permis actifs dans le secteur des valeurs mobilières 2013-2018	66
2.4.2a	Ratio de productivité	67
2.4.2b	Croissance de l'actif sous gestion	68
Section 3		
3.1	Évolution comparative de l'emploi pour certaines banques australiennes, suédoises et des États-Unis 2013-2017	69
3.3a	Coefficient d'efficacité	70
3.3b	Revenu par employé (Milliers \$CAN)	71
3.3c	Actif par employé (Millions \$CAN)	72
3.3d	Croissance de l'actif sous gestion	73

Aperçu général

Au cours des dernières années, le secteur financier a dû faire face à plusieurs défis, lesquels ont entraîné des changements que l'on pourrait qualifier de transformationnels, et ce, à plusieurs niveaux. Parmi ces défis, les suivants ont eu, et ont encore, un impact certain sur leurs pratiques de gestion et l'emploi. Ainsi, la crise de 2007-2009 a amené l'adoption et la mise en œuvre de nombreuses et complexes réglementations touchant plusieurs aspects de leurs activités : capitalisation, pratiques d'affaires, lutte au blanchiment d'argent, accès aux renseignements personnels des clients, etc. Ces réglementations sont constamment révisées et en évolution. En outre, les impératifs de cybersécurité forcent les institutions à revoir leurs systèmes informatiques, lesquels reposent pour la plupart sur des plateformes développées dans les années 70 avec des langages de programmation désuets. Cette modernisation des systèmes implique la mobilisation de ressources considérables, tant humaines que matérielles et financières. Un autre défi qui a confronté les institutions financières depuis plus de 10 ans est la baisse des taux d'intérêt, laquelle a comprimé les marges d'intermédiation dans les services bancaires ainsi que les rendements des placements et les taux d'actualisation en assurance. Cette compression dans les marges d'intermédiation a orienté les institutions bancaires vers la recherche de nouveaux marchés et de nouvelles manières de faire plus efficaces. Enfin, la numérisation rapide de l'économie, la révolution dans les *habitudes des consommateurs relativement aux services financiers et l'avènement des fintech* et autres solutions financières hors système amènent les institutions financières à revoir leurs modèles d'affaires et la nature de leur interface avec la clientèle.

L'objectif principal visé par le présent rapport est d'analyser l'évolution de l'emploi dans le secteur financier, d'identifier les facteurs qui sous-tendent cette évolution et d'appréhender l'avenir du secteur en termes d'emploi, de valeur économique ajoutée et de productivité. Aux fins de ce rapport, le secteur financier se décline en trois segments : l'intermédiation financière (services bancaires), les assurances (assurance de dommages et assurance de personnes) et la gestion de patrimoine (sociétés de courtage en valeurs mobilières, gestionnaires de fonds commun de placement). De plus, nos analyses adoptent une approche globale où le Québec et les institutions québécoises sont comparés avec le reste du Canada et les principales institutions qui y sont domiciliées ainsi qu'avec un certain nombre d'institutions d'autres pays.

À cet égard, notre démarche d'analyse repose sur quatre approches qui nous permettent de bien circonscrire la situation. Premièrement, à partir des informations publiées par Statistique Canada et l'Institut de la statistique du Québec, nous présentons l'évolution de l'emploi dans le secteur financier au cours des cinq dernières années, globalement et par segment. L'évolution de l'emploi au Québec est également comparée avec celle affichée par les autres provinces canadiennes.

Deuxièmement, dans le but de mieux saisir les tendances sous-jacentes à l'évolution de l'emploi, nous focalisons notre attention sur l'évolution de l'emploi et sur la performance financière d'institutions appartenant au secteur financier canadien et à ses différents segments. Outre le fait que cette analyse nous permet de mieux apprécier les données provinciales et nationales, elle nous amène également à réfléchir quant à l'évolution du lien entre emploi et performance financière.

Troisièmement, malgré le fait que les banques canadiennes soient perçues comme relativement bien gérées à l'échelle internationale, elles ne sont pas nécessairement en position de leadership technologique ou de modèle d'affaires. Par conséquent, nous élargissons notre analyse à un échantillon de banques australiennes, scandinaves et américaines. Les banques australiennes et scandinaves sont parmi les plus productives au monde et un récent rapport classe les banques australiennes parmi les plus rentables au monde.

Enfin, il a été jugé nécessaire de compléter ces analyses essentiellement quantitatives par des entretiens ciblés avec certains acteurs clés du secteur financier et par la revue de documents produits par quelques bureaux d'études ou consultants. Ces entretiens, ainsi que les documents consultés, nous permettent de valider des constats émergeant des analyses quantitatives, d'identifier les éléments déterminant les changements dans les modèles d'affaires des institutions financières et d'évaluer les perspectives en matière d'emploi dans le secteur financier québécois. Nous terminons le rapport avec quelques pistes de réflexion portant sur le capital financier, le capital social et le positionnement stratégique du Québec relativement au secteur financier.

Section 1 Analyse comparative macro-économique des données d'emploi

1.1 Contexte général : Québec et reste du Canada

Les services financiers (intermédiation financière, assurances de personnes, assurances de dommages, gestion de patrimoine) constituent une composante importante d'une économie moderne telle que le Canada. Ainsi, en 2017, le secteur *Finance et assurance* représente environ 129 milliards \$ du produit intérieur brut canadien (6.6% du total) et près de 800,000 emplois (4,2% du total canadien). Les chiffres comparables pour le Québec sont de l'ordre de 22 milliards \$ (6% du PIB provincial total) et de 167 000 emplois (4% du total provincial).² En outre, le secteur financier représente environ 34% de l'indice boursier TSX-S&P et compte parmi eux les plus grandes entreprises canadiennes. Enfin, le secteur financier compte un grand nombre d'emplois bien rémunérés, à grande valeur ajoutée et exigeant des compétences avancées. De manière indirecte, le secteur financier sous-tend également le dynamisme d'autres secteurs (p.ex., services professionnels) en plus de soutenir la croissance économique via ses décisions d'investissement. Il existe donc une vive concurrence entre les villes, régions et états pour la localisation d'institutions financières. Un récent rapport du *Conference Board* relativement au positionnement de la ville de Toronto en tant que centre financier mondial illustre bien la dynamique qui prévaut parmi les pouvoirs publics quant à l'importance d'avoir et de maintenir un secteur financier solide et en croissance.³

Dans ce contexte, le positionnement du Québec dans ce secteur hautement stratégique est d'intérêt pour plusieurs parties prenantes. D'une part, les pouvoirs publics (municipalités et gouvernement provincial) se préoccupent à juste titre de la contribution du secteur à la richesse collective, que ce soit par la création d'emplois, l'investissement, le financement des entreprises ou le paiement de taxes et impôts. D'autre part, les institutions d'enseignement supérieur (CEGEPs et universités) et les cabinets de services professionnels (comptables, avocats, actuaires) sont préoccupés par la demande du secteur financier relativement à leurs diplômés ou services.

² Statistique Canada. 2018. Ces chiffres excluent le courtage immobilier et ne tiennent pas compte des travailleurs autonomes.

³ Conference Board. 2018. Toronto on the Global Stage. 2018 Report Card on Canada and Toronto's Financial Services Sector. Décembre.

À cet égard, les données les plus récentes soulèvent des questions. Le tableau 1.1 présente l'évolution de l'emploi salarié dans le secteur *finance et assurance* (ou secteur financier par la suite) de 2004 à 2017, où 2004 est l'année de référence. Globalement, l'emploi dans le secteur financier a crû de 27% au Canada entre 2004 à 2017 mais seulement de 11% au Québec. En comparaison, l'Ontario (+33%), l'Alberta (+39%) et la Colombie-Britannique (+29%) ont connu des croissances de l'emploi dans leurs secteurs financiers beaucoup plus importantes au cours de la même période. En outre, l'emploi dans le secteur financier au Québec stagne depuis 2009 alors qu'il a continué à croître au Canada et dans les trois provinces mentionnées ci-haut : alors que le niveau d'emploi au Québec en 2017 est le même que celui atteint en 2009, il a augmenté de plus de 10% en Ontario, 12% en Alberta et 13% en Colombie-Britannique. Il faut noter que la croissance de l'emploi a ralenti depuis 2013 en Alberta, en raison notamment du ralentissement économique que la province connaît. Un autre élément qui ressort également du tableau 1.1 est la disparité entre la croissance démographique des provinces et l'évolution de l'emploi dans le secteur finance et assurance de ces mêmes provinces. Ainsi, la croissance de l'emploi au Québec a à peu près suivi sa croissance démographique. Par contre, en Ontario, la croissance de l'emploi a de beaucoup dépassé la croissance démographique de la province. Des tendances similaires, mais dans une moindre mesure, sont aussi observables en Alberta et en Colombie-Britannique. Cette situation sera analysée plus en profondeur plus tard dans le rapport.

Au cours des prochaines sections, nous analyserons l'évolution de l'emploi dans les trois segments du secteur financier : l'intermédiation financière (services bancaires), l'assurance (de personnes et de dommages) et la gestion de patrimoine.

Toutefois, il convient de souligner un enjeu particulier dans l'interprétation des données produites par Statistique Canada et reprises par l'Institut de la statistique du Québec. En effet, plusieurs institutions financières ont des activités dans plus d'un segment. Ainsi, la Banque Nationale a une importante activité d'intermédiation financière mais possède également un des plus importants courtiers en valeurs mobilières au Canada, la Financière Banque Nationale, en plus d'exploiter un cabinet de courtage en assurances. De la même manière, le Mouvement Desjardins est actif en intermédiation financière (réseau des caisses Desjardins), en assurances (Desjardins Groupe d'assurances générales ; Desjardins Sécurité Financière) et dans le commerce des valeurs

mobilières et l'investissement (Valeurs mobilières Desjardins). Et ainsi de suite pour plusieurs autres institutions. Deux questions se posent alors quant à la classification de ces institutions : (1) dans quel(s) segment(s) les employés d'une telle institution sont-ils classés ? (2) dans quel(s) segment(s) les employés des fonctions de soutien administratif centralisées (p.ex., trésorerie, informatique, comptabilité, ressources humaines) sont-ils classés ? Des discussions avec l'Institut de la statistique du Québec et Statistique Canada révèlent que les données d'emploi sont fournies de manière confidentielle par les entreprises suite à un sondage soumis par Statistique Canada et que la classification est le fait de l'entreprise elle-même. En d'autres termes, il n'est pas possible de savoir pour une entreprise donnée dans quel segment elle s'autoclassifie ou si sa classification a été modifiée d'une année à l'autre. Par conséquent, on peut conclure que si les données sectorielles sont relativement fiables quant aux tendances à long terme, les données annuelles par segment peuvent être affectées par la décision d'une institution de répondre ou non au sondage de Statistique Canada ainsi que par les choix que fait cette institution quant aux questions de classification et de nombres d'employés. Une certaine prudence est donc nécessaire dans l'interprétation des données par segment.

1.2 Évolution de l'emploi – Intermédiation financière

Le tableau 1.2 présente l'évolution de l'emploi salarié dans le secteur de l'intermédiation financière entre 2004 et 2017. L'intermédiation financière comprend l'ensemble des services bancaires (crédit, dépôts) et fiduciaires et reflète donc l'emploi dans les banques, caisses Desjardins et caisses d'épargne (*credit unions*).

Globalement, à l'échelle du Canada, l'emploi dans ce segment du secteur financier a crû de 22% entre 2004 et 2017. Si le niveau d'emploi a augmenté rapidement de 2004 à 2009 (+16%), sa croissance s'est considérablement ralentie depuis la crise financière (+5%, ou de 1.16 à 1.22 en termes de niveau d'emploi, 1.00 étant le niveau pour l'année de référence 2004). Toutefois, le contraste entre l'évolution de l'emploi au Québec et celui affiché dans les autres provinces est particulièrement frappant.

Ainsi, le niveau d'emploi en intermédiation financière est en déclin au Québec depuis 2011 et, en 2017, n'était que de 6% plus élevé qu'en 2004. En comparaison, le niveau d'emploi augmente de

manière systématique en Ontario et en Colombie-Britannique : en 2017, dans ces deux provinces, il était de 30% plus élevé que celui atteint en 2004. La situation prévalant en Alberta est comparable à celle du Québec, mais à un niveau d'emploi plus élevé : après une croissance importante entre 2004 et 2011 (+29%), l'emploi en intermédiation financière affiche une stagnation depuis 2013 et même un léger déclin depuis 2015. Au final, le niveau d'emploi en Alberta à la fin de 2017 est 27% plus élevé que celui atteint en 2004.

La démographie de chacune de ces provinces peut constituer une piste d'explication de ces évolutions divergentes entre les provinces. Par exemple, alors que la population du Québec a augmenté de 11,5% entre 2004 et 2018, durant la même période elle a crû de 16% en Ontario, de 33% en Alberta et de 20% en Colombie-Britannique. La nécessité d'ouvrir de nouveaux points de service dans les nouveaux quartiers et développements de ces provinces joue un rôle indéniable dans l'évolution de l'emploi en intermédiation financière mais ne peut expliquer que 1) cet emploi a diminué au Québec depuis 2011 malgré la population qui continue d'augmenter et que 2) l'emploi ait augmenté de 30% en Ontario alors que la population de cette province n'augmentait que de 16%. De fait, alors que l'évolution de l'emploi en intermédiation financière en Colombie-Britannique et en Alberta semble se rapprocher de l'évolution de leurs populations respectives, le Québec et l'Ontario semblent faire bande à part mais dans des directions opposées. Notre analyse qualitative subséquente explorera davantage ce paradoxe.

1.3 Évolution de l'emploi – Assurances

Le tableau 1.3 présente l'évolution de l'emploi dans le segment de l'assurance (assurances de personnes ; assurances de dommages ; activités connexes) de 2004 à 2017. Globalement, on constate que l'emploi dans ce segment a augmenté de 23% au Canada durant cette période. Les différentes provinces affichent des taux de croissance cumulatifs relativement comparables : +18% (Québec), +22% (Ontario), +28% (Alberta) et +21% (Colombie-Britannique). Cependant, le niveau d'emploi au Québec est en retraite après avoir atteint un sommet en 2013 alors que les autres provinces continuent d'afficher une croissance faible mais continue de leur niveau d'emploi. Alors que le Québec a affiché une meilleure croissance de l'emploi que l'Ontario entre 2004 et 2011, la situation s'est renversée depuis alors que l'Ontario a accéléré sa croissance et que le Québec a vu son niveau d'emploi baisser.

À cet égard, il est intéressant de noter que 2011 a vu la réalisation d'une transaction importante dans ce segment : l'acquisition de AXA Canada par Intact pour 2,6 milliards \$.⁴ L'acquisition des opérations canadiennes du groupe AXA a permis à Intact de se hisser au sommet de l'industrie de l'assurance de dommages au Canada et d'amorcer un processus de rationalisation de ses processus d'affaires. En effet, au moment de l'annonce de l'acquisition, Intact a indiqué son intention de générer pour plus de 100 millions \$ de synergies annuelles, notamment par des réductions de coûts de systèmes et d'opérations. Or, alors que le siège social d'AXA était à Montréal, celui d'Intact est à Toronto. Une autre transaction importante à souligner fut, en 2014, l'acquisition des opérations canadiennes de Standard Life, localisées à Montréal, par Manulife de Toronto pour la somme de 4 milliards, opération finalisée en 2015. Ces deux transactions ont fait disparaître deux sièges sociaux d'acteurs d'envergure nationale dans le segment des assurances localisés à Montréal et coïncident avec le renversement des tendances en matière de niveau d'emploi entre le Québec et l'Ontario. Les implications possibles de ces transactions sur le niveau d'emploi relatif des deux provinces seront explorées davantage dans notre analyse qualitative.

1.4 Évolution de l'emploi – Valeurs mobilières et investissement

Le tableau 1.4 présente les données pour le secteur valeurs mobilières et investissement, qui comprend notamment les firmes de courtage en valeurs mobilières et les sociétés de fonds communs de placement.

De 2004 à 2017, le niveau d'emploi dans ce secteur n'a augmenté que de 8% au Québec et, de fait, stagne depuis la crise financière (2009). En comparaison, durant la même période l'emploi y a augmenté de 50% en Ontario, de près de 79% en Alberta et de 31% en Colombie-Britannique. On note cependant un certain plafonnement et une certaine volatilité depuis 2013 dans ces trois provinces. L'évolution des marchés boursiers a un impact certain sur le niveau d'activité et d'emploi, des courtiers en valeurs mobilières et des gestionnaires de fonds communs de placement. Toutefois, le contraste entre le Québec et les autres provinces en termes de l'évolution de l'emploi dans ce secteur est particulièrement saisissant.

⁴ <http://www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/entreprendre/intact-achete-axa-canada-pour-26-g/531435>

Les divergences entre les provinces en termes de croissance de population et d'augmentation de richesse peuvent expliquer une partie du différentiel entre le Québec et les autres provinces : en effet, en ce qui a trait à l'Alberta, outre sa croissance démographique, le dynamisme du secteur de l'énergie jusque vers 2015 a permis également l'accumulation de capital devant être investi. Par contre, elles ne sauraient expliquer l'écart entre le Québec et l'Ontario. Notre analyse qualitative explorera davantage cette question.

1.5 *Enjeux et implications*

Quoique l'emploi dans le secteur financier ait augmenté au Québec depuis 2004, nos analyses des données de Statistique Canada révèlent qu'il stagne et même décline depuis 2011-2013 et ce, dans les trois segments concernés : intermédiation financière, valeurs mobilières et investissement, assurances. En outre, l'évolution de l'emploi au Québec dans le secteur financier contraste fortement avec sa croissance dans les autres principales provinces, notamment l'Ontario. De fait, alors que la croissance démographique et de patrimoine financier peut expliquer l'évolution de l'emploi en Alberta et en Colombie-Britannique, cette explication tient moins bien la route lorsqu'appliquée à l'Ontario. L'écart dans la croissance de l'emploi dans le segment valeurs mobilières et investissement entre le Québec et le reste du Canada est particulièrement frappant. Une piste qui sera explorée dans notre analyse qualitative sera donc l'impact des transactions d'acquisition et de migration de sièges sociaux sur les niveaux d'emploi.

Section 2 Analyses intrasectorielles

2.1 *Contexte général : institutions québécoises et du reste du Canada*

Dans cette section, nous cherchons à comprendre l'évolution de l'emploi dans le secteur financier en focalisant notre attention sur les principales institutions financières dans chacun des segments pour lesquelles nous avons des données fiables. Plus précisément, nous évaluons les tendances en matière d'emploi pour ces institutions au cours des dernières années et les comparons avec différents indicateurs financiers. Le secteur financier a été lourdement frappé par la crise financière de 2007-2009 et connaît une transformation technologique importante avec l'avènement du numérique : comment ces événements ont affecté et affectent encore l'emploi et la performance financière des institutions financières est au cœur de cette section.

2.2 *Intermédiation financière*

2.2.1 *Évolution de l'emploi 2013-2017*

Le tableau 2.2.1a présente l'évolution de l'emploi depuis 2013 parmi les principales banques à charte canadienne et le Mouvement Desjardins. Il faut noter que les données d'emploi publiées par chaque institution reflètent l'ensemble de leurs activités, au Canada ainsi qu'à l'international. Par conséquent, on ne peut tracer une ligne directe entre les données d'emploi agrégées pour le segment intermédiation financière et les données par institution. Toutefois, compte tenu de leur importance, il nous apparaît évident que les décisions d'emploi des grandes banques et coopératives déterminent largement l'évolution de l'emploi en intermédiation financière.

Globalement, les grandes banques canadiennes affichent des taux de croissance de l'emploi d'environ 4-5% entre 2013 et 2017 (à l'exception de la Banque de Montréal, qui a vu son niveau d'emploi baisser légèrement). Toutefois, le nombre d'employés de la Banque Laurentienne a diminué de 7% entre 2013 et 2017, alors que celui du Mouvement des Caisses Desjardins a diminué de 1%. Il faut noter que les fluctuations interannuelles peuvent être affectées par des acquisitions ou des dispositions (p.ex., Desjardins a acquis Western Financial en 2011 pour en disposer en 2016-2017). Toutefois, on peut conclure que deux acteurs importants au Québec, le Mouvement Desjardins et la Banque Laurentienne, ont réduit leur niveau d'emploi global depuis 2013, ce qui contraste avec le reste du segment.

2.2.2 *Performance financière*

Les tableaux 2.2.2a à 2.2.2e présentent différentes facettes de la performance financière des intermédiaires financiers : (2.2.2a) rendement des actifs, (2.2.2b) ratio de productivité, (2.2.2c) croissance de l'actif sous gestion, (2.2.2d) croissance du revenu net, (2.2.2e) marge nette d'intérêt. Nous cherchons à détecter s'il y a adéquation entre la croissance de l'emploi parmi les intermédiaires financiers et leur performance financière. Nous analysons chaque indicateur séparément.

Le tableau 2.2.2a présente le rendement réalisé sur l'actif par les principaux intermédiaires financiers. Le rendement de l'actif représente le résultat net financier d'une institution par 100\$ d'actif moyen. Ainsi, en 2017, la Banque Royale du Canada a généré 1\$ de bénéfice net par 100\$ d'actif. Il faut garder à l'esprit en analysant ces chiffres qu'un faible écart se traduit par un écart important en chiffres absolus de résultats financiers. Ainsi, en 2017, si la Banque Nationale affichait un rendement de l'actif similaire à celui de la Banque Royale, c'est-à-dire 1% plutôt que 0,8%, cela se traduirait par un niveau de bénéfice net plus élevé d'environ 492 millions \$ (soit 0,2% X 246 milliards \$ d'actif), ce qui porterait ce dernier à 2 531 millions \$ (vs. 2 049 millions \$), soit 24% plus élevé.

On remarque que la rentabilité des intermédiaires financiers s'est maintenue à des niveaux relativement constants entre 2013 et 2017. Toutefois, sur l'ensemble de la période, il existe un décalage entre le rendement affiché par les banques d'envergure nationale localisées à Toronto, dont le rendement moyen sur 5 ans varie entre 0,80\$ et 1,00\$, les rendements atteints par les institutions québécoises que sont Desjardins (0,70\$), la Banque Nationale (0,70\$) et la Banque Laurentienne (\$0,40). Par contre, en 2017, Desjardins et la Banque Nationale avaient comblé l'écart et montraient un taux de rendement (0,80\$) comparable à celui atteint par la Banque TD et BMO. Par conséquent, sur la base de cet indicateur, on ne peut avancer que l'évolution de l'emploi en intermédiation financière au Québec est affectée par une performance moindre de ses principales institutions.

Le tableau 2.2.2b présente l'évolution du ratio de productivité des intermédiaires financiers de 2013 à 2017. Le ratio de productivité représente les coûts encourus par un intermédiaire financier pour générer 1,00\$ de revenus (les revenus totalisent le revenu net d'intérêt, les revenus de primes, les honoraires et les autres revenus). Ainsi, en 2017, la Banque Royale du Canada a encouru 0,60\$

de frais d'exploitation pour générer chaque 1,00\$ de revenu. Les comparaisons entre institutions doivent être effectuées avec une certaine prudence car le ratio de productivité varie considérablement selon le domaine d'activité : ainsi, les activités bancaires de détail (consommateurs et petites entreprises) affichent des ratios se rapprochant de 0,50\$ dans plusieurs banques alors que les activités bancaires de gros (prêts institutionnels) auront généralement un ratio plus élevé en raison de marges bénéficiaires plus minces pour ce type de client.

Le constat global qui émerge de ce tableau est à l'effet que tous les intermédiaires financiers sont engagés dans des démarches d'amélioration de la productivité, les ratios de productivité ayant systématiquement baissé depuis 2013 dans la plupart des institutions. Les banques de Nouvelle-Écosse (-2%) et CIBC (-1%) affichent des réductions moindres mais, à 0,54\$ et 0,58\$ respectivement, leurs ratios de productivité sont toujours les meilleurs de ce segment. L'amélioration la plus spectaculaire du ratio de productivité a été réalisée par la Banque TD avec une amélioration de 10%, de 0,67\$ à 0,60\$.

En ce qui a trait aux institutions québécoises, elles affichent la même tendance que leurs homologues de Toronto avec des réductions du ratio de productivité allant de 4% chez Desjardins à 11% à la Banque Laurentienne, la Banque Nationale affichant une réduction de 6%. Toutefois, il faut noter que le Mouvement Desjardins (0,71\$) et la Banque Laurentienne (0,69\$) ont les ratios de productivité les plus élevés du segment. Le ratio de productivité du Mouvement Desjardins est influencé de manière importante par ses activités d'assurances et n'est, par conséquent, pas directement comparable à ses pairs. Toutefois, en faisant abstraction de ce fait, combler l'écart de 0,13\$ entre le Mouvement Desjardins et la Banque Nationale impliquerait soit une réduction des charges de près de 2 milliards \$ pour le Mouvement sans réduction des revenus, ou une augmentation des revenus de plus de 2 milliards sans augmentation des charges, ou une combinaison des deux. Sans surprise, l'amélioration du ratio de productivité a donc été une priorité stratégique pour le Mouvement au cours des dernières années et sous-tend également le plan stratégique en cours.

L'amélioration du ratio de productivité des intermédiaires financiers passe forcément par une rationalisation de la main-d'œuvre, les charges salariales représentant près de 50% des frais autres que d'intérêt. Par conséquent, les efforts des intermédiaires financiers à cet égard ont eu un effet modérateur sur la croissance de la main-d'œuvre. La population au Québec ayant moins augmenté

que dans les autres provinces, et ayant par conséquent moins d'effet d'entraînement sur l'offre de services additionnels par voie de nouveaux points de service, il se peut donc que les efforts d'amélioration de la productivité aient eu plus d'impact sur le niveau d'emploi.

Le tableau 2.2.2c présente la croissance de l'actif sous gestion entre 2013 et 2017 pour les intermédiaires financiers. À l'exception de la Banque Laurentienne, toutes les autres institutions ont connu des augmentations annuelles moyennes de leur actif sous gestion variant entre 5% (TD) et 21% (CIBC). La Banque Nationale et le Mouvement Desjardins ont respectivement affiché des croissances annuelles moyennes de 13% et 12%. On peut donc conclure que les intermédiaires ont connu une forte croissance de leurs affaires au cours de la période, soutenue entre autres par la vigueur du marché immobilier canadien. Les institutions québécoises ont à cet égard performé de manière comparable à leurs pairs et, de fait, ont surpassé la BMO, la Banque de Nouvelle-Écosse et la TD. Cette forte croissance dans l'actif des intermédiaires financiers contraste avec la croissance beaucoup plus modérée de l'emploi durant la même période (tableau 1.2) et même la décroissance de l'emploi connue au Québec.

Le tableau 2.2.2d présente les données de croissance du revenu net des intermédiaires financiers entre 2013 et 2017 (100 représente le niveau de revenu net pour 2013). Globalement, toutes les institutions ont affiché des taux de croissance annuelle moyenne respectables variant entre 4% (Banque de Nouvelle-Écosse) et 14% (Banque Laurentienne). De fait, les institutions québécoises affichent des taux de croissance respectables et comparables à leurs pairs de Toronto. Cette forte croissance des revenus nets des intermédiaires financiers contraste avec la croissance beaucoup plus modérée de l'emploi durant la même période (tableau 1.2) et même la décroissance de l'emploi connue au Québec.

Enfin, le tableau 2.2.2e présente l'évolution de la marge nette d'intérêt entre 2013 et 2017. La marge nette d'intérêt représente la marge réalisée sur l'ensemble du portefeuille de prêts et placements d'une banque une fois les intérêts sur dépôts et emprunts pris en compte. En d'autres termes, en 2017, la Banque Royale a réalisé une marge nette d'intérêt de 1,8% : pour 100\$ d'actif générant des revenus, 1,8\$ de marge nette d'intérêt a été réalisé. On peut constater l'effet du cycle baissier des taux d'intérêt sur la marge nette d'intérêt, laquelle a diminué entre 2013 et 2017 pour la plupart des intermédiaires financiers, sauf la Banque de Nouvelle-Écosse et la Banque Nationale. Les différences entre les institutions dans le niveau de marge nette d'intérêt s'expliquent

essentiellement par la composition de leurs portefeuilles de prêts et leurs sources de fonds. D'une part, les banques à charte ont une proportion plus importante que Desjardins de prêts à marge plus élevée (p.ex., financement sur cartes de crédit). D'autre part, Desjardins bénéficie d'un financement moins coûteux que ses pairs car le Mouvement a moins recours aux marchés financiers de gros que ceux-ci.

2.2.3 Constats : intermédiation financière

Quatre principaux constats s'imposent suite à l'analyse des données portant sur l'emploi et la performance financière des intermédiaires financiers :

- L'évolution de l'emploi en intermédiation financière en Alberta et en Colombie-Britannique semble fortement corrélée avec la croissance de leur population, laquelle fut importante depuis le début du siècle.
- L'évolution de l'emploi en intermédiation financière en Ontario et au Québec semble détachée de celle de leurs populations respectives, l'Ontario affichant une croissance de l'emploi qui dépasse largement la croissance de sa population alors que le Québec affiche une performance inverse avec une légère décroissance de l'emploi au cours des dernières années malgré une population en augmentation.
- En focalisant sur les institutions clés de ce segment, on peut constater des croissances globales relativement faibles de l'emploi, et même de légers déclin pour BMO, la Banque Laurentienne et Desjardins au cours des dernières années.
- Cette augmentation mitigée de l'emploi dans le segment ne s'explique pas par une sous-performance financière : les institutions financières affichent des taux solides de croissance de leurs affaires et de leur rentabilité depuis 2013, les institutions québécoises performant relativement bien à cet égard.

De l'ensemble de ces constats, deux conclusions s'imposent. D'une part, les intermédiaires financiers ont pu accroître leurs volumes d'affaires sans augmenter d'autant leur niveau d'emploi, ce qui leur a permis d'améliorer leur productivité. D'autre part, si les intermédiaires financiers ont pu améliorer leur productivité (tableau 2.2.1c) et leur revenu net (tableau 2.2.1e) en dépit de la baisse de la marge nette d'intérêt, c'est fort probablement en gérant de manière serrée leurs coûts d'exploitation, dont les frais de main-d'œuvre constituent près de la moitié.

2.3 *Assurances*

2.3.1 *Évolution comparative de l'emploi par type d'activité*

Le tableau 2.3.1 présente l'évolution dans le nombre de détenteurs de permis et de certifications actifs inscrits auprès de l'Autorité des marchés financiers entre 2013 et 2018 selon le domaine d'activité. Dans la mesure où le permis ou la certification est actif, on peut présumer que leurs détenteurs occupent un emploi ou sont travailleurs autonomes. Ces données peuvent différer légèrement de celles compilées par Statistique Canada car l'Autorité des marchés financiers (AMF) a accès à d'autres sources d'information, notamment le nombre de détenteurs de permis en exercice pour différentes fonctions, lesquels doivent être enregistrées auprès de l'AMF.

Essentiellement, on constate que l'assurance collective (principalement les régimes d'assurances santé et d'invalidité offerts par les employeurs) a connu une décroissance de ses effectifs depuis 2013 (-3% entre 2013 et 2018) alors que le niveau d'emploi en assurance de dommages est essentiellement stable (+1% entre 2013 et 2018). Toutefois, on note des baisses importantes dans les niveaux d'emploi des agents d'assurances de dommages (-14%) et chez les courtiers d'assurances de dommages (-4%). La progression de l'assurance directe au cours de la période vis-à-vis le courtage peut expliquer cette situation. Par contre, le niveau d'emploi en assurances de personnes a progressé régulièrement, la croissance cumulative atteignant 9% sur la période. Enfin, on note que l'emploi en planification financière au sein des entreprises d'assurance a baissé de 3% entre 2013 et 2018.

2.3.2 *Performance financière*

Le tableau 2.3.2a présente le rendement des capitaux propres atteints par les principales sociétés d'assurances dont les informations financières sont publiques au cours de la période 2013-2017. Sauf exception, ces entreprises ont affiché des taux de rendement positifs et, dans certains cas, fort intéressants. L'exception est Economical Insurance qui est en train de gérer un processus de démutualisation en plus de lancer une nouvelle plateforme d'assurance directe (Sonnet^{md}). Son cas sera étudié plus en profondeur dans la section 3. Les grandes entreprises ayant une présence nationale et même internationale affichent les meilleurs taux de rendement (p.ex., Great-West, Sun Life, Desjardins Sécurité Financière, Industrielle-Alliance, Intact). Des joueurs nationaux mais de plus petite taille et ayant une structure de capital de nature mutualiste telles que Wawanesa,

Economical, La Capitale et Union Vie affichent des résultats généralement moindres. Cependant, on constate que les assureurs basés au Québec, particulièrement Desjardins Sécurité Financière, Industrielle-Alliance et SSQ tirent bien leur épingle du jeu en matière de rendement des capitaux propres et génèrent de la valeur pour leurs actionnaires.

Le tableau 2.3.2b présente la croissance des primes atteinte par les principaux assureurs dont les états financiers sont publics entre 2013 et 2017. Les plus hauts taux de croissance annuelle moyenne au cours de cette période ont été atteints par les leaders de l'assurance de personnes soit Great-West (17%), Manuvie (39%) et Sun Life (15%). Il faut noter que ces trois assureurs détiennent 58% du marché canadien et 34% du marché québécois (Journal de l'assurance, novembre-décembre 2018) en plus d'avoir des activités importantes à l'international. En outre, Manuvie a acquis les activités canadiennes de Standard Life en 2015. La performance des assureurs basés au Québec a été plus nuancée durant la période, Industrielle-Alliance affichant un taux de croissance de 11% mais les autres n'atteignant que des taux de croissance entre 1% (Union Vie) et 7% (La Capitale). En outre, pour les assureurs québécois, le marché de l'assurance collective a été particulièrement difficile et il représente une part importante de leurs affaires. En effet, les employeurs cherchent constamment à réduire leurs coûts d'avantages sociaux et la capacité pour un assureur d'offrir une plate-forme de gestion des réclamations efficace et performante devient alors un atout compétitif clé. Or, la taille d'un assureur lui assure des économies d'échelle importantes à cet égard.

Une perspective complémentaire, et à plus long terme, est offerte par les données compilées par MSA Research pour le compte du Journal de l'Assurance (numéro de novembre 2018). Selon ces chiffres, la part du marché canadien assumée par les 3 principaux assureurs de personnes (Great-West, Manuvie et Sun Life) s'est légèrement accrue entre 2008 et 2017, passant de 57,5% à 58,3%. La part de marché occupée par les principaux assureurs de personnes québécois (Industrielle Alliance, Desjardins, SSQ et La Capitale) est pour sa part passée de 18,2% à 20,2%. Par conséquent, en assurance de personnes, on peut avancer que les assureurs québécois affichent de bons taux de croissance. En assurance de dommages, Intact a réalisé plusieurs acquisitions au cours des dernières années (notamment AXA Canada en 2011) et est maintenant le leader du marché

canadien avec environ 18% du marché canadien, loin devant Aviva Canada (environ 10%) et Desjardins (environ 9%) (Journal de l'assurance, septembre-octobre, 2018).

Le tableau 2.3.2c présente les ratios combinés des principaux assureurs, c'est-à-dire la somme de la sinistralité (paiements aux assurés pour le règlement de sinistres) et des prestations et rentes versées aux bénéficiaires de polices d'assurance-vie, le tout en proportion des revenus de primes. Les assureurs de personnes ont en général des ratios combinés plus élevés que les assureurs de dommages car ils peuvent compenser par des revenus de placements plus importants. Globalement, les assureurs québécois affichent des performances respectables et ne se démarquent pas de leurs pairs des autres provinces.

2.3.3 *Constats : assurances*

Les constats suivants découlent de l'analyse réalisée dans cette section :

- L'emploi en assurance au Québec a augmenté de façon modeste depuis 2013, principalement en assurance de personnes, l'assurance de dommages, le courtage et la planification financière faisant du surplace ou affichant de légers déclin.
- Cette contre-performance en matière d'emploi n'est pas associée à une performance financière médiocre des assureurs québécois. Les assureurs québécois à capital-actions ou mixtes (Industrielle Alliance, Desjardins Sécurité Financière, SSQ) affichent des taux de rendement sur les capitaux propres positifs et intéressants. À l'exception d'Union Vie, les assureurs québécois ont affiché des taux de croissance de leurs primes intéressants (entre 5% et 11% par année depuis 2013) en plus de gagner des parts de marché en assurance de personnes.
- En outre, quoique ses résultats financiers ne soient pas diffusés publiquement, un assureur de dommages québécois, Desjardins Groupe d'assurances générales, s'est hissé au troisième rang national avec l'acquisition des activités canadiennes de State Farm.

Par conséquent, on ne peut conclure que la stagnation dans l'emploi en assurance au Québec, relativement au reste du Canada, s'explique par la contre-performance des institutions québécoises.

2.4 Valeurs mobilières et investissement

2.4.1 Évolution comparative de l'emploi par type d'activité

Le tableau 2.4.1 présente l'évolution du nombre de détenteurs de certifications et permis inscrits à l'Autorité des marchés financiers et qui oeuvrent dans le secteur des valeurs mobilières et de l'investissement entre 2013 et 2018. Les données nous ont été données gracieusement par l'Autorité des marchés financiers et permettent un regard plus approfondi quant à l'évolution de l'emploi dans ce segment. Dans la mesure où ces données reflètent le nombre de permis et certifications actifs, nous assumons qu'elles reflètent de manière relativement fiable le nombre d'employés travaillant pour une institution financière ainsi que les travailleurs autonomes dans le secteur. Globalement, l'emploi total en valeurs mobilières et investissement a crû de 6% durant cette période. Certaines fonctions, notamment chez les courtiers (marché dispensé, exercice restreint) et les représentants-conseils (exercice restreint) affichent de légers déclin dans les niveaux d'emploi. Toutefois, les courtiers en placement et les employés impliqués dans les plans de bourse d'études ont affiché une légère croissance au cours de la période (8% et 9% respectivement). La croissance la plus importante fut atteinte chez les représentants de courtiers en épargne collective, dont le niveau d'emploi a cru de 29% depuis 2013. Toutefois, cette croissance fut réalisée à partir d'une base très modeste et cette occupation ne regroupe que 523 personnes.

2.4.2 Performance financière

L'analyse plus fine de l'emploi et de la performance financière des institutions impliquées en valeurs mobilières et en investissement est plus difficile car plusieurs d'entre elles sont des filiales exclusives des banques à charte ou coopératives. Ainsi, les plus importants courtiers en valeurs mobilières au Canada sont RBC Marchés des capitaux, BMO Nesbitt, CIBC Wood Gundy, Financière Banque Nationale, Scotia Marchés des capitaux et TD (classement des banques d'affaires 2017, The Globe and Mail, Report on Business, 9 mars 2018, tel que compilé par Thomson Reuters).

Notre analyse porte donc uniquement sur les acteurs indépendants cotés en bourse ainsi que sur quelques caisses de retraite importantes dont les données sont disponibles : AGF, Canaccord Genuity, IGM Financial, CI, Fiera, CPPIB (Canadian Public Pension Investment Board) OMERS

(Ontario Municipal Employees' Retirement System), OТПP (Ontario Teachers' Pension Plan), CDPQ (Caisse de dépôt et placement du Québec) et PSP (Public Sector Pension). Fiera est basée à Montréal, AGF, CI et Canaccord Genuity sont basées à Toronto alors que IGM Financial est localisée à Winnipeg et Toronto. CDPQ et PSP sont domiciliées à Montréal alors que les trois autres caisses sont basées à Toronto.

Le tableau 2.4.2a présente les ratios de productivité de ces institutions (coût, en ¢, pour générer un \$ de revenu). On remarque que Fiera a un ratio élevé (93) relativement à ses pairs, notamment IGM Financial (62) ou CI (45). Parmi les caisses de retraite, la CDPQ a le ratio le plus élevé, affichant un niveau qui est le double de la plupart de ses pairs.

Le tableau 2.4.2b présente la croissance de l'actif sous gestion des institutions de gestion d'actif. La meilleure performance à cet égard appartient à Fiera Capital, avec un taux de croissance moyen de 13,6% au cours des 5 dernières années, notamment en raison de plusieurs acquisitions. Parmi les caisses de retraite, le taux de croissance le plus élevé a été atteint par PSP (+11%).

D'autres analyses portant sur la rentabilité sont affectées par la nature des différents modèles d'affaires des institutions de gestion de patrimoine et ne sont donc pas présentées. Toutefois, il faut noter que Fiera a atteint un taux de croissance important au détriment de sa rentabilité, son taux de rendement de l'actif étant le plus faible de sa catégorie. CDPQ et PSP affichent pour leur part des rendements sur leurs portefeuilles qui sont globalement comparables à ceux atteints par leurs pairs.

2.4.3 *Constats : valeurs mobilières et investissement*

Quelques constats découlent de notre analyse :

- Les institutions québécoises que sont Fiera et CDPQ sont moins productives que leurs pairs de Toronto. Toutefois, PSP et Fiera affichent les meilleurs taux de croissance de l'actif sous gestion de leurs catégories, ce qui devrait normalement soutenir l'emploi dans le segment valeurs mobilières et investissement au Québec.
- Les courtiers en valeurs mobilières indépendants (p.ex., Canaccord Genuity) connaissent des temps difficiles depuis la crise financière 2007-2009 et plusieurs ont depuis fermé leurs

portes. À cet égard, l'Organisme canadien de réglementation du commerce des valeurs mobilières (OCRCVM) était responsable de la réglementation de 170 courtiers au 31 janvier 2019. De ce nombre, 27 étaient domiciliés dans le Grand Montréal et deux à Québec. En comparaison, Toronto et sa banlieue rapprochée comptaient 105 courtiers enregistrés auprès de l'OCRCVM à la même date. Toutefois, en 2008-2009, L'OCRCVM réglementait 212 courtiers. Ainsi donc, en moins de 10 ans, le secteur a perdu 20% de ses entreprises membres et ce, malgré un marché boursier des plus favorables.⁵

- Si la gestion des fonds communs de placement (AGF, IGM, CI, Fiera) a historiquement permis d'obtenir des taux de rendement intéressants, ceux-ci sont sous pression actuellement en raison de l'apparition des fonds négociés en bourse (FNB) à bas coût. iShares (sous le contrôle de Blackrock, le plus important gestionnaire d'actif au monde) et BMO sont actuellement les leaders dans ce marché. Entre le 31 décembre 2014 et le 31 janvier 2019, l'actif total des FNB au Canada est passé de 77 milliards \$ à 164 milliards \$, soit une hausse de plus de 100%.⁶ Durant la même période, l'actif total des fonds mutuels canadiens est passé de 1 140 milliards \$ à 1 640 milliards \$, soit une hausse de 44%.⁷ L'actif total des FNB représente donc 10% de celui des fonds mutuels (vs. moins de 7% en 2014). À l'échelle mondiale, à la fin de 2017, les FNB géraient plus de 4 400 milliards \$US (vs. 204 milliards \$US à la fin de 2003).⁸

⁵ <http://www.ocrcvm.ca/industry/Pages/Dealers-We-Regulate.aspx>;

http://www.ocrcvm.ca/Documents/2009/479BA757-F2D1-4BBA-B576-169D6077E6F8_fr.pdf

⁶ <http://www.cetfa.ca/infocentre/stats.html>

⁷ <https://www.ific.ca/en/stats/>

⁸ <https://www.statista.com/statistics/224579/worldwide-etf-assets-under-management-since-1997/>

Section 3 Intermédiation financière : Canada-Australie-Scandinavie-États-Unis

3.1 *Contexte et tendances*

Si les banques et autres institutions financières canadiennes sont généralement rentables et en croissance, une analyse prospective des perspectives d'emploi dans le secteur financier se doit d'élargir la base de comparaison et d'inclure des institutions étrangères ayant la réputation d'être à l'avant-garde en matière de gestion de la productivité.

À cet effet, nous considérons les banques scandinaves, australiennes et américaines comme ayant plusieurs éléments de comparaison intéressants. Les banques scandinaves et australiennes sont souvent citées en exemple dans les publications financières internationales quant à leurs pratiques de gestion, leur rentabilité et leur productivité. Certaines banques américaines sont aussi considérées comme des modèles compte tenu des particularités de leur marché extrêmement concurrentiel.

Le tableau 3.1 présente donc l'évolution de l'emploi de 2013 à 2017 parmi un échantillon des plus importantes banques australiennes (Australia and New Zealand Banking ; Commonwealth Bank ; Westpac), scandinaves (Handelsbanken ; Nordea ; Swedbank) et américaines (Bank of America ; Fifth Third ; J.P. Morgan Chase). On peut constater que le niveau d'emploi dans ces institutions est globalement en baisse (Australie et États-Unis) ou, au mieux, stable (Scandinavie). Les baisses d'emploi sont même importantes pour Bank of America (-14%), Fifth Third (-7%) et Australia and New Zealand (-6%). Il semble donc que les banques étrangères soient plus agressives que les banques canadiennes dans la recherche de gains de productivité par la gestion du niveau d'emploi.

3.2 *L'enjeu de la productivité*

Le tableau 3.2a présente les ratios de productivité des banques étrangères, en comparaison avec ceux affichés par les banques canadiennes. Premièrement, on peut constater que l'amélioration de la productivité est un enjeu mondial en intermédiation financière, la majorité des banques canadiennes et étrangères affichant des améliorations (réduction du ratio de productivité) en la matière.

Toutefois, la lecture des ratios de productivité des banques étrangères laisse à croire que les banques canadiennes ont encore beaucoup de travail à faire. Alors que la banque canadienne ayant le meilleur ratio de productivité affiche un ratio de 54 (soit des coûts de 0,54\$ pour générer 1,00\$ de revenu), la meilleure banque australienne affiche un ratio de 41 (Commonwealth Bank) et la meilleure banque scandinave un ratio de 40 (Swedbank). Les banques américaines sont globalement comparables aux banques canadiennes en ce qui a trait à leur ratio de productivité mais elles sont engagées dans des efforts de rationalisation importants depuis 5 ans.

La différence dans les niveaux de productivité entre les banques canadiennes et australiennes ainsi que scandinaves est considérable : pour atteindre le niveau moyen de productivité des grandes banques de ces deux pays, les banques canadiennes devraient réduire leur niveau moyen d'environ 15 points, c'est-à-dire près du quart de leurs charges d'exploitation actuelles (ou elles devraient augmenter leurs revenus de près de 33%, ou une combinaison des deux). Les banques australiennes semblent fort disciplinées à cet égard. Dès 2014, un rapport de PwC à propos des banques australiennes soulignait que *“The focus is on efficiency and customer experience with recognition that innovation and digital need to be high on the agenda.”*. En 2012, soit il y a plus de 7 ans, dans une analyse du secteur bancaire australien, PwC soulignait les virages technologiques (analytique de données, automatisation des processus, numérisation des services, etc.) que les banques australiennes devaient prendre.⁹

Deux constats émergent de ces données. Premièrement, il est possible d'exploiter une grande banque dans un pays peu densément peuplé avec un niveau de productivité très élevé. Deuxièmement, les banques canadiennes risquent de poursuivre leurs efforts de rationalisation et de productivité dans les années à venir, des modèles d'affaires plus efficaces étant disponibles. L'annonce récente par la Banque Royale de son association avec BlackRock pour l'offre de fonds négociés en bourse au Canada constitue un exemple d'une telle stratégie.

Les tableaux 3.2b et 3.2c illustrent comment cette productivité plus élevée se traduit dans la conduite des affaires d'une banque et dans l'utilisation de sa main-d'œuvre. Le tableau 3.2b

⁹PwC Australia. 2014. Innovating for growth Major Banks Analysis. Novembre; PwC Australia. 2012. Productivity-in-Australian-Banking. Juin.

présente l'évolution du revenu par employé atteint par les banques canadiennes et étrangères. Trois constats émergent de ces données. Premièrement, les banques américaines, suivies des banques canadiennes, affichent les croissances les plus importantes dans ce ratio depuis 2013. Aux États-Unis, Bank of America et Fifth Third affichent des taux de croissance du revenu par employé de 31% et 38% respectivement. Au Canada, la Banque Royale et BMO affichent les taux de croissance les plus importants entre 2013 et 2017 (+26%). Deuxièmement, il existe une grande variance dans le revenu par employé entre les banques canadiennes, la Banque Royale générant 520,000\$ de revenus par employé alors que le Mouvement Desjardins ne génère que 228,000\$ de revenus par employé. Troisièmement, les revenus par employé des banques étrangères évoluent à l'intérieur d'une fourchette beaucoup plus étroite entre 500,000\$ et 600,000\$, laquelle est beaucoup plus élevée que pour l'ensemble des banques canadiennes.

Le tableau 3.2c présente l'évolution de l'actif par employé pour les banques canadiennes et étrangères. Les banques canadiennes affichent une croissance supérieure à cet égard entre 2013 et 2017, allant de 11% (Banque de Nouvelle-Écosse) à 35% (CIBC). Toutefois, l'actif moyen par employé varie grandement parmi les banques canadiennes, BMO affichant 15,7 millions \$ d'actif pour chaque employé alors que le Mouvement Desjardins n'a que 6 millions \$ d'actif par employé.

Toutefois, le principal constat qui émerge de cette comparaison est le niveau d'actif par employé atteint par les banques australiennes et scandinaves, lequel varie entre 19,6 millions \$ par employé pour Australia and New Zealand et 35,8 millions \$ par employé pour Handelsbanken. Ces niveaux d'actifs par employé sont nettement plus élevés que ceux atteints par les banques canadiennes. On peut donc présumer que ces dernières continueront leurs efforts en vue d'améliorer leur performance à cet égard. Les banques américaines affichent un niveau d'actif par employé comparable aux banques canadiennes mais sont également en mode d'amélioration rapide.

Enfin, le tableau 3.2d présente la croissance de l'actif sous gestion des banques au cours de la période 2013-2017. On peut voir que la plupart des banques ont vu leur actif sous gestion croître durant la période (sauf la Banque Laurentienne au Canada et la Westpac en Australie). Les banques canadiennes font relativement bonne figure à cet égard, affichant des taux de croissance annuelle moyenne qui varient entre 11% (Banque de Nouvelle-Écosse) et 32% (CIBC). Les banques

étrangères affichent des taux de croissance plus modestes en général. Le constat que l'on peut faire à ce moment est que les banques canadiennes ont pu améliorer leur productivité (actif par employé, revenu par employé, ratio de productivité) en bénéficiant d'un contexte économique favorable qui a fait grimper leur actif. En comparaison, les banques australiennes, scandinaves et américaines ont amélioré leur productivité (actif par employé, revenu par employé, ratio de productivité) en dépit d'une croissance de leur actif beaucoup plus modeste, ce qui les a obligées à couper dans leurs effectifs ou à éliminer les emplois à moindre valeur ajoutée.

3.3 *Synthèse*

L'analyse comparative de différents indicateurs de productivité entre les banques canadiennes et certaines banques étrangères (australiennes, scandinaves et américaines) nous amène au constat que si les banques canadiennes ont amélioré sensiblement leur productivité au cours des 5 dernières années, il leur reste encore des efforts considérables à accomplir pour atteindre les niveaux de productivité des banques australiennes et scandinaves, lesquelles sont parmi les plus productives dans le monde.

Par conséquent, dans un contexte économique qui s'assombrit, on peut donc penser que l'emploi en intermédiation financière ne risque pas d'augmenter sensiblement au cours des prochaines années et que, de fait, il devrait même décliner dans la mesure où les banques canadiennes adoptent les meilleures pratiques et continuent de modifier leur modèle d'affaires.

Section 4 Tendances et enjeux

Dans cette section, nous effectuons un tour d’horizon des principaux constats que nous dégagons de nos entretiens avec des dirigeants et consultants du secteur financier ainsi que des publications et des études récentes portant sur les enjeux de productivité et de main-d’œuvre dans le secteur financier. La grille d’entretiens que nous avons utilisée est présentée à l’annexe 1. Les personnes avec qui nous nous sommes entretenues sont brièvement décrites à l’annexe 2. Il est à noter que dans ces entretiens, les répondants nous ont fourni des informations confidentielles, lesquelles nous utilisons pour illustrer certains propos mais tout en s’assurant de n’être pas trop spécifique afin d’éviter un bris de confidentialité.

Six tendances et défis préoccupent les personnes avec qui nous nous sommes entretenues :

- La transformation numérique des services financiers ;
- La rationalisation des fonctions de soutien ;
- La mise à niveau des plates-formes informatiques, incluant la rationalisation des processus d’affaires ;
- Le recrutement et la rétention du talent ;
- L’innovation et l’investissement en technologie ;
- La gestion de portefeuille.

4.1 Transformation numérique des services financiers

La numérisation de l’offre de services amène une mutation dans la nature et la localisation de l’emploi. Ainsi, le développement d’une offre de services numériques par les intermédiaires financiers et les assureurs ainsi que la popularité grandissante de cette offre par la clientèle a un impact majeur sur l’emploi en première ligne ou sur le terrain (p.ex., personnel en succursales pour les banques; agents d’assurance ou d’indemnisation pour les assureurs). Les données communiquées par nos répondants ainsi que leurs propos indiquent que leur main-d’œuvre de première ligne est en diminution depuis plusieurs années et que cette tendance devrait se poursuivre dans l’avenir. Quoique le mouvement de réduction du personnel de première ligne soit observable à l’échelle canadienne, il faut noter que la productivité des principales institutions

québécoises était décalée par rapport à celle de leurs concurrents et qu'elles se trouvent donc en mode rattrapage pour mettre à niveau leur performance.

Une autre implication de cette migration de la clientèle vers les plateformes numériques est la nécessité d'embaucher du personnel avec des compétences technologiques (p.ex., web marketing, informaticiens, spécialistes de l'analytique de données, etc.), lequel est essentiellement recruté et basé autour du siège social, soit Montréal ou Québec pour les institutions québécoises et Toronto pour les institutions non québécoises.

Si certaines institutions bancaires continuent à ouvrir des points de service au Québec, il faut notamment souligner que ces établissements sont relativement restreints en termes de superficie et de personnel. La particularité de ces points de service est leur focalisation sur la vente de services aux clients : toutes les tâches à moindre valeur ajoutée ou cléricales ont été évacuées. Le Mouvement Desjardins poursuit une stratégie similaire avec les regroupements de caisses et l'optimisation des points de service. Ainsi, alors que le Mouvement a déjà compté plus de 1,000 caisses, le nombre tourne autour de 270 aujourd'hui.

Le cas de la Banque Royale

Le secteur Entreprises de la Banque Royale offre un exemple qui illustre bien l'impact des technologies sur la productivité et l'emploi. Historiquement, les directeurs de comptes de la Banque gardaient le contact avec leurs clients d'affaires au moyen de rencontres périodiques et d'appels au besoin. En général, dans un tel modèle, un directeur de comptes peut voir en moyenne 4 clients par jour. Toutefois, tirant avantage des nouveaux outils technologiques (p.ex., interface vidéo et numérique), un directeur de comptes peut dorénavant planifier environ 10 rendez-vous en vidéo par jour, permettant ainsi au directeur d'être en contact visuel avec ses clients de manière récurrente à intervalles réguliers. Cet exemple illustre le potentiel important de rationalisation de la main-d'œuvre associé aux différentes applications technologiques, dont les robots-conseillers.

Le cas des assureurs de dommages

L'avènement du numérique a une incidence triple sur l'emploi parmi les assureurs de dommages. D'une part, plusieurs assureurs ont développé des applications numériques permettant l'obtention de soumissions en ligne ainsi que le dépôt de réclamations en ligne. Ce nouveau canal de services réduit la demande de services auprès des centres d'appels d'agents d'assurances ou

d'indemnisation. En outre, le développement d'applications numériques a amené les assureurs à réduire de manière considérable le nombre de questions posées aux assurés afin que l'interface soit d'une durée raisonnable. Ces nouveaux questionnaires initialement préparés pour l'offre numérique ont ensuite migré vers les autres canaux utilisés par les assurés, principalement les centres d'appel. Compte tenu que les questionnaires sont beaucoup plus courts, le temps moyen consacré à chaque appel est donc réduit et un même agent peut donc gérer un plus grand nombre d'appels, ce qui réduit d'autant la pression sur l'embauche et la rétention d'agents. D'autre part, si leurs besoins en agents d'assurance ou d'indemnisation sont réduits par l'apparition de ces innovations technologiques, les assureurs se voient néanmoins dans l'obligation d'embaucher des ressources spécialisées (marketing et analytique numérique, informatique, programmation) afin de développer et maintenir à niveau leur offre numérique.

4.2 *Rationalisation des fonctions de soutien*

Une tendance de fond qui affecte le niveau d'emploi dans le secteur financier est la rationalisation des fonctions de soutien, lesquelles étaient auparavant décentralisées dans les différents points de service ou unités d'affaires. Dorénavant, les fonctions administratives assumées dans les points de service ou succursales sont transférées dans des centres de services partagés centralisés. De manière anecdotique, on peut mentionner qu'il n'y a pas si longtemps, chaque succursale bancaire ou caisse avait un ou une comptable pour superviser l'ensemble des tâches administratives assumées au niveau local. Ce poste a disparu ou est en voie de disparition, ainsi que tous les autres postes qui s'y rapportaient. Dans le réseau des caisses Desjardins, plusieurs postes étaient nécessaires pour assumer la gouvernance et l'administration de caisses autonomes (p.ex., tâches relevant de la conformité et de la gouvernance) : les fusions de caisses entraînent la disparition de tels postes devenus redondants.

Cette tendance a un impact particulier au Québec car des institutions telles que Desjardins avaient un certain retard (toutefois, contrairement aux banques, Desjardins a décentralisé ses centres de services partagés sur l'ensemble du territoire, ce qui atténue l'impact sur l'emploi en région mais réduit également les efficiences et réductions totales d'emploi qui découlent d'une telle démarche). Cette démarche a pour effet de réduire de manière significative l'emploi dans les points de service locaux et d'augmenter les effectifs au siège social ou dans les centres de services partagés. De

l'avis des répondants, cette rationalisation des fonctions de soutien se poursuivra dans un avenir rapproché et continuera d'affecter l'emploi hors des sièges sociaux.

Du côté des assureurs, plusieurs fonctions administratives sont également en voie de disparition. Par exemple, le métier de souscripteur est à toute fin pratique en voie d'extinction alors qu'il n'y a pas si longtemps, il pouvait représenter jusqu'à 10% de la main-d'œuvre totale d'un assureur. Le souscripteur avait pour mission de réviser les polices et tarifications offertes aux clients par les agents d'assurances ou les courtiers. Or, cette tâche est maintenant assumée par des processus automatisés. De la même manière, toute la démarche de réclamation et d'indemnisation est en voie d'automatisation.

Le cas Investors Group

La dynamique de la centralisation des fonctions de soutien est bien illustrée par le cas de *Investors Group* (dorénavant Gestion de patrimoine IG, ou IG) dont le siège social est à Winnipeg. La société mère exploite deux familles et réseaux distincts de fonds communs de placement : les fonds *Investors*, gérés depuis Winnipeg, et les fonds Mackenzie (suite à l'acquisition de cette entreprise du début du siècle), gérés depuis Toronto. Jusqu'à tout récemment, les deux réseaux ont poursuivi leur exploitation de manière autonome, chacun ayant un président et toute l'infrastructure administrative d'une entité distincte. Or, en 2016, celui qui était alors président de Mackenzie, Jeff Carney a été nommé président de la société mère. Outre le fait de rester à Toronto, une de ces premières décisions a été d'amorcer la fusion des infrastructures administratives et de soutien des deux entités, et de les localiser à Toronto. Ainsi, plutôt que d'avoir deux chefs des investissements, IG n'en a maintenant qu'un seul, localisé à Toronto. À cet égard, tout en admettant que Winnipeg demeure une base pour *Investors*, Jeffrey Orr, le président de la Financière Power (société mère de IG) affirme qu'il y'a actuellement "a war for talent," et que "in the world today, you take the talent where you can get it." Par ces efforts de rationalisation (automatisation des processus, élimination des redondances, réduction de la surface occupée, etc.), IG prévoit réaliser des économies récurrentes de 50 millions \$ d'ici 2023. À ce jour, les réductions d'emploi au sein du groupe se chiffrent à plus de 1,000, en plus de la terminaison de contrats avec plus de 1,400 conseillers financiers (selon un article publié par Tim Kiladze, 2018, "We were dying": Inside the scramble to overhaul Investors Group. *The Globe and Mail*, 28 septembre).

4.3 *Mise à niveau des plates-formes informatiques et rationalisation des processus d'affaires*

Après plusieurs années de restrictions en raison de la crise financière de 2007-2009, notamment en vue de recapitaliser leurs opérations, toutes les institutions financières sont maintenant engagées dans des efforts considérables pour mettre à niveau leurs plateformes informatiques. Pour plusieurs institutions, ces plateformes datent des années 70, sont peu flexibles, requièrent de nombreux arrangements pour pouvoir être liées aux applications plus modernes et exigent des compétences de programmation dans des langages désuets. L'ampleur des investissements requis peut être de l'ordre de plusieurs centaines de millions \$ pour une entreprise d'envergure moyenne. Ces efforts entraînent évidemment une demande soutenue de main-d'œuvre spécialisée, laquelle sera recrutée et travaillera essentiellement autour du siège social.

Impact potentiel de l'intelligence artificielle et de l'analytique de données

À l'heure actuelle, compte tenu des développements en intelligence artificielle et analytique de données, il est possible d'envisager l'automatisation complète de certains processus d'affaires qui, actuellement, comptent des effectifs importants. Par exemple, pour les assureurs, le processus d'indemnisation représente près de la moitié de leur main-d'œuvre en plus de générer la majeure partie des coûts. Or, tel qu'exposé par un répondant, on peut escompter que dans relativement peu d'années, l'indemnisation suite aux accidents d'auto sera automatisée (50% des primes perçues par les assureurs de dommages canadiens concernent l'assurance automobile). Ainsi, suite à un accrochage, l'assuré photographiera les dommages sur son véhicule avec son téléphone intelligent et enverra le tout à son assureur. Chez l'assureur, les photographies seront analysées par les systèmes de reconnaissance visuelle soutenus par l'IA et l'analytique de données et une estimation sera alors effectuée. En outre, un rendez-vous sera automatiquement généré pour que l'assuré se rende chez un carrossier autorisé afin que celui-ci effectue les réparations requises. Le carrossier sera automatiquement payé par l'assureur. Aucun employé de l'assureur n'aura été impliqué dans toutes ces démarches.

4.4 *Défis en matière de recrutement et rétention du talent*

Il ressort clairement des entretiens réalisés, ainsi que de la revue des revues spécialisées que les institutions financières font face à des défis importants de recrutement et de rétention de talent.

Ces défis sont de plusieurs ordres et ont également une incidence certaine sur le niveau total d'emploi dans le secteur. Premièrement, les institutions financières sont en concurrence directe avec plusieurs autres secteurs de l'économie pour le recrutement et la rétention de professionnels en technologies de l'information (analystes, programmeurs, etc.). Le défi particulier auquel elles font face à cet égard est qu'une partie importante du travail à accomplir vise au remplacement ou à la mise à niveau de systèmes et plateformes désuètes ou dépassées, un travail qui n'est pas nécessairement perçu comme étant particulièrement attrayant par des jeunes ayant Ubisoft ou Google en tête. Deuxièmement, afin d'optimiser leur offre de services et la numériser, les institutions financières recrutent de plus en plus de spécialistes des données (p.ex., analytique des données, intelligence artificielle) ainsi que des nouveaux profils (p.ex., ingénieurs spécialisés en processus ou innovation). Cependant, si la perspective de faire carrière dans une grande institution financière relativement bureaucratique peut attirer certains, elle peut aussi en décourager plusieurs. En outre, encore une fois, ces profils sont recherchés par un grand nombre d'entreprises de toutes sortes. Troisièmement, en parallèle, les institutions financières réduisent graduellement le nombre d'emplois requérant des compétences plus techniques. Nous élaborons maintenant davantage sur ce point.

Les deux tendances de fond mentionnées plus haut, à savoir la numérisation de l'offre de services ainsi que l'automatisation des processus d'affaires, impliquent que les entreprises du secteur financier sont à la recherche des mêmes profils de compétences que les sociétés de logiciels, de commerce électronique ou de jeux vidéo et ce, sur les mêmes marchés, à savoir Montréal ou Québec. Or, la capacité de formation dans ces deux marchés est limitée et l'attractivité relative du secteur financier est un enjeu. En outre, pour les professionnels de plus haut niveau ayant des expertises de pointe, Montréal et Québec demeurent de relativement petits marchés ce qui réduit leur attractivité à attirer du talent hors Québec. En d'autres termes, si un tel professionnel travaille chez Desjardins et veut changer d'employeur, il n'y a que la Banque Nationale comme option. Ce même professionnel basé à Toronto a comme marché les 5 grandes banques canadiennes plus les grands assureurs.

4.5 *Innovation et investissement en technologie : un enjeu particulier pour certains*

Un autre enjeu qui émerge également de nos entretiens est la nécessité pour les institutions financières d'investir des sommes considérables en technologie dans le but de conserver leur compétitivité dans l'offre de services numériques et d'améliorer leur productivité de leurs processus d'affaires. Or, ces investissements requièrent des ressources financières (capital) et humaines considérables dans des marchés tendus, ce qui peut constituer un enjeu pour des acteurs dont les moyens sont limités. L'émergence des *fintech* et *assurtech* offre possiblement des opportunités à cet égard, une entreprise de moyenne ou petite taille pouvant s'associer à une *fintech* pour implanter et déployer une innovation. Toutefois, le taux de mortalité des *fintech* est élevé et de telles entreprises préfèrent souvent traiter avec des entreprises de grande taille recelant un plus grand potentiel de déploiement qu'avec des joueurs petits ou moyens. Enfin, les règles de jeu du capital de risque s'appliquent également aux *fintech* : pour une application qui est un succès, neuf seront des échecs ou des demi-succès. Miser sur un seul partenaire est donc risqué, ce qui explique pourquoi plusieurs institutions importantes (p.ex., Intact, BMO) ont créé des fonds de capital de risque focalisés sur les entreprises *fintech-assurtech*, le tout en vue de repérer celles avec le meilleur potentiel. Une telle option n'est pas offerte aux institutions aux ressources plus modestes.

Nos répondants n'ont abordé l'impact potentiel des *fintech* et *assurtech* que de manière indirecte, à savoir par rapport à la menace potentielle qu'ils représentent pour les modèles d'affaires existants (ou par rapport aux opportunités qu'ils peuvent apporter aux institutions qui seront les premières à adopter leurs innovations). En termes d'impact sur l'emploi, que ce soit au Québec ou au Canada, il semble encore trop tôt pour tirer des conclusions définitives. Ce que l'on peut avancer, c'est que la montée des *fintech* et *assurtech* risque d'accélérer les tendances récentes dans l'amélioration de la productivité et d'accentuer la pression à la baisse sur les niveaux d'emploi. Quoique l'analogie soit imparfaite, Alibaba (qui possède Ant Financial et offre le service de paiement numérique Alipay, lequel est largement utilisé en Chine et menace même les banques traditionnelles) affiche une valeur boursière de 480 milliards \$ avec seulement 66 000 employés.¹⁰ En comparaison, la plus grande banque canadienne, la Banque Royale, affiche une capitalisation boursière de 150 milliards \$ mais compte 82 000 employés. Une autre analogie de deux modèles d'affaires

¹⁰ <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-10-09/china-s-banking-showdown-wechat-vs-3-million-bank-tellers>

différents illustrant l'impact potentiel sur l'emploi de l'automatisation et de la numérisation porte sur Amazon (831 milliards \$US de capitalisation boursière, 613 000 employés) et sur Walmart (286 milliards \$US de capitalisation boursière, 2 200 000 employés).¹¹

Le cas «Economical Insurance»

L'expérience récente de *Economical Insurance* est particulièrement instructive quant à la capacité des institutions de taille intermédiaire à relever les défis que présentent la révolution numérique et la modernisation des plates-formes informatiques. Depuis quelques années, cette entreprise qui réalise un chiffre d'affaires d'environ 2 milliards \$ (vs. 8 milliards \$ pour Intact et approximativement 4-5 milliards \$ pour Aviva et Desjardins Groupe d'assurances générales, les trois leaders dans le marché), s'est engagée dans le développement et le lancement d'une offre d'assurance complètement distincte et numérique : Sonnet^{md}. Cependant, le ratio combiné de l'entreprise surpasse 100% depuis 2013 (à l'exception de 2015 où il se situait à 97%), ce qui indique que l'entreprise ne réalise aucun bénéfice sur ses activités d'assurances. De fait, depuis 2015, la société affiche une détérioration importante de sa performance financière et de ses ratios de capitalisation. Ainsi, l'entreprise a réalisé une perte nette de 93 millions \$ en 2017 (perte de souscription de 259 millions \$ compensée par les revenus de placements) et a vu son ratio de capitalisation fondre depuis 2015 (baisse de plus de 50 points de base). Le principal facteur expliquant cette contre-performance est l'investissement dans Sonnet^{md}, lequel représente plusieurs centaines de millions \$. Selon certains acteurs dans ce segment, cette initiative pourrait compromettre l'indépendance de l'entreprise à moyen terme.

4.6 *Gestion de portefeuille : un cas particulier*

La situation dans le secteur de la gestion de portefeuille est plus difficile à cerner car plusieurs firmes sont à propriété privée ou filiales d'autres institutions financières. Cependant, on peut noter une consolidation dans le secteur avec de récentes acquisitions, ce qui peut faire craindre une érosion de l'emploi à moyen terme car les acquéreurs sont souvent non québécois. En outre, plusieurs détenteurs de capitaux québécois (p.ex., caisses de retraite) modifient leurs stratégies de

¹¹ La venue d'*Open banking* au Canada changerait certainement la donne relativement au rôle et influence des fintech. Toutefois, compte tenu que le contour réglementaire et législatif entourant une évolution dans ce sens n'est pas déterminé, et en l'absence d'exemple bien documenté ailleurs dans le monde, il est difficile de se prononcer quant aux conséquences d'*Open banking* tant sur les fintech que sur l'emploi.

placement en délaissant les placements en actions boursières et obligations, souvent gérées par des firmes locales, pour s'orienter vers des placements dans de nouvelles catégories d'actifs (p.ex., capital de développement à l'étranger, immobilier, infrastructure) avec des gestionnaires étrangers. De fait, s'il y a érosion de l'emploi à Montréal envers Toronto, cette dernière subit également les mêmes pressions.

4.7 Perspectives futures en matière d'emploi

Que nous réserve l'avenir à l'égard de l'emploi dans le secteur financier ? Tous les répondants nous mentionnent qu'ils s'attendent à ce que leur entreprise poursuive sa croissance mais sans que l'emploi augmente. De fait, il pourrait continuer à diminuer. Une analyse de la performance financière de banques scandinaves et australiennes, lesquelles sont perçues comme particulièrement innovatrices en matière de productivité, nous révèle que le tout est possible. En effet, les grandes banques de ces deux régions ont des ratios de productivité environ 10% inférieurs à ceux affichés par les banques canadiennes. En d'autres termes, alors qu'il en coûte environ entre \$0.50 et \$0.60 pour une banque canadienne pour générer \$1.00 de revenus, ce ratio passe entre \$0.40 et \$0.50 en Scandinavie et en Australie. Si la tendance affichée dans ces deux régions se répand, et rien n'indique le contraire, on peut donc envisager une stagnation ou une diminution continue de l'emploi dans le secteur financier québécois, malgré le fait que ce secteur soit rentable et en croissance.

De manière plus globale, les analyses prospectives de plusieurs cabinets-conseils en services financiers confirment notre diagnostic. Par exemple, PwC (2014) souligne que les technologies permettent aux banques d'offrir à leurs clients une offre holistique de services, conseils et solutions, laquelle est ciblée sur leurs besoins.¹² Les banques ayant le leadership à cet égard seront en mesure de maintenir des marges intéressantes. Toutefois, il faut aussi compter que l'avènement des *fintech* permet à des acteurs nouveaux ou non conventionnels de s'introduire dans un marché sans devoir assumer les coûts reliés aux systèmes informatiques historiques devant être mis à niveau. Par conséquent, toutes les institutions, même celles visant les clients à haute valeur ajoutée, auront besoin de rationaliser leur structure de coûts en plus d'investir dans l'analytique de données

¹² PwC. 2014. Retail Banking 2020 - Evolution or Revolution? www.pwc.com/banking

et la conformité. En outre, la numérisation rend les clients plus mobiles et exigeants. De l'avis de PwC, les banques devront continuer à réduire leurs coûts au cours des prochaines années afin d'améliorer leur productivité. Des réductions de coût unitaire de l'ordre de 50% sur un horizon de 5-6 ans sont même mentionnées. L'exemple des banques scandinaves et australiennes illustre bien que l'atteinte de ces objectifs de réduction de coûts est possible pour les banques canadiennes, ce qui n'augure rien de positif pour leur niveau d'emploi.

Toujours selon PwC, les pressions sur les coûts ainsi que les investissements importants en technologies requises pourraient amener le développement d'une infrastructure de services partagés entre firmes d'un même secteur. En d'autres termes, plutôt que de développer en parallèle des systèmes et processus d'affaires non différenciés et coûteux, il est possible d'entrevoir que certaines institutions parmi les plus performantes et d'avant-garde pourront vendre ou louer leur infrastructure à d'autres acteurs sectoriels, le tout afin d'atteindre des économies d'échelle et optimiser l'exploitation des différentes institutions impliquées. À titre d'exemple, Financière Banque Nationale assume et exploite les plateformes technologiques d'un ensemble de courtiers indépendants, le tout moyennant honoraires. Une autre possibilité est que des concurrents se regroupent pour le développement d'outils et services communs. La récente création de Gestion de patrimoine Aviso par le Mouvement Desjardins et les caisses d'épargne du Canada est un autre exemple de regroupement de plateformes technologiques et de services dans le but d'atteindre une masse critique. Quelques répondants mentionnent également la possibilité pour certains joueurs de taille plus modeste d'entrer dans des relations de 'coopétition', à savoir coopérer pour le développement de certains services ou plateformes communes tout en demeurant en concurrence dans le marché. Ce concept est relativement récent et est utilisé notamment dans le secteur des technologies, notamment aux États-Unis, et dans les services financiers, particulièrement en Europe. L'appui des régulateurs est toutefois requis. Par contre, ces efforts risquent également d'affecter le niveau d'emploi, ainsi que sa répartition ou localisation.¹³

Dans le même ordre d'idée, KPMG, dans le contexte d'un rapport commandé par Finance Montréal, constate que la montée de l'intelligence artificielle affectera la plupart des métiers de la

¹³ <https://knowledge.insead.edu/strategy/managing-the-paradoxes-of-coopetition-10466>

finance et entraînera certes des remplacements mais également une amélioration de leur fonctionnalité et productivité. KPMG prévoit donc que l'emploi final en finance continuera d'évoluer favorablement mais que certains métiers liés à l'analyse des données (p.ex., actuaires) et aux technologies de l'information seront en croissance soutenue. En outre, les professionnels actuels dans ces disciplines auront besoin de se ré-outiller pour profiter pleinement des avancées technologiques. Enfin, de nouveaux métiers émergeront probablement dans la foulée de la montée de l'intelligence artificielle : on parle alors de formateurs de machines (« trainers »), de vulgarisateurs (« explainers ») et d'éthiciens (« sustainers »), le tout en vue de faire le pont entre les métiers traditionnels et leurs manières de faire et les nouvelles technologies et applications.¹⁴

¹⁴ KPMG. 2017. Impact de l'intelligence artificielle sur le secteur des services financiers. Rapport préparé pour Finance Montréal.

Section 5 Pistes de réflexion

Huit constats principaux émergent de notre analyse des données et des entretiens :

Constat 1 : Le secteur financier canadien est en général fort rentable et a connu une croissance intéressante au cours des dernières années. Toutefois, l'emploi dans les principales institutions qui le composent n'a pas évolué au même rythme. Les institutions québécoises ont évolué de manière comparable à leurs pendants de Toronto.

Constat 2 : Le secteur financier fait face à une mutation technologique sur plusieurs fronts : offre grandissante de services et produits numériques, mise à niveau des plates-formes informatiques, automatisation des processus à moindre valeur ajoutée.

Constat 3 : Le secteur financier a connu un resserrement important des marges bénéficiaires sur ses services de base (revenu net d'intérêt; ratio combiné) au cours des dernières années, accentuant les pressions sur l'amélioration de la productivité.

Constat 4 : Cette mutation technologique et ces pressions sur les marges entraînent une stratégie de compression des effectifs dans les services et processus jugés de moindre valeur ajoutée (préposés à la clientèle dans les points de services bancaires; techniciens administratifs; souscripteurs en assurance) et d'embauche massive dans les métiers liés aux technologies (informaticiens, analystes des données, programmeurs, ingénieurs).

Constat 5 : Les emplois éliminés le sont essentiellement dans les réseaux de distribution physique traditionnels alors que les emplois créés le sont au siège social ou dans des centres de services partagés centralisés.

Constat 6 : Le Québec est particulièrement frappé par ces tendances car 1) il ne compte que deux sièges sociaux d'entreprises ayant une empreinte de main-d'œuvre d'envergure (Desjardins et la Banque Nationale) vs. au moins huit pour Toronto (RBC, CIBC, Scotia, TD, BMO, Manuvie, Sun Life, Intact); 2) les institutions financières québécoises, notamment Desjardins, la Banque

Nationale et la Banque Laurentienne, ont historiquement été moins productives que leurs concurrentes et ont donc eu à effectuer des efforts de rattrapage au cours des dernières années, ce qui a particulièrement affecté l'emploi au Québec.

Constat 7 : Tout indique que les institutions financières continueront à croître au cours des prochaines années sans nécessairement accroître leur niveau d'emploi total. Toutefois, cette stabilité de surface cachera en réalité deux mouvements de fonds : une réduction dans les effectifs focalisés sur les processus à moindre valeur ajoutée ou pouvant être automatisés et une augmentation dans les embauches dans les métiers liés aux technologies actuelles et émergentes.

Constat 8 : L'ampleur des investissements requis en technologie ainsi que la guerre pour le talent que se livrent les institutions financières constituent des enjeux stratégiques relativement à l'avenir des acteurs de taille intermédiaire régionaux.

De ces constats, trois grandes thématiques émergent à partir desquelles nous élaborons 11 pistes de réflexion. Ces pistes de réflexion ne sont pas des recommandations spécifiques mais plutôt des suggestions quant à l'orientation que la réflexion et l'action gouvernementales pourraient prendre au cours des prochaines années. En outre, ces pistes reflètent un certain consensus parmi nos répondants et sont cohérentes avec les constats cités précédemment. Toutefois, nous assumons la responsabilité de leur formulation.

Une première thématique traite de la valorisation du capital social. En effet, la migration technologique en cours implique des changements structuraux importants dans la localisation et dans la nature des emplois dans le secteur financier, ce qui implique d'avoir une offre de programmes de formation cohérente par les institutions d'enseignement avec les besoins appréhendés des entreprises. Dans le même ordre d'idée, compte tenu de la situation de quasi-plein emploi et de la concurrence de firmes d'autres secteurs, la capacité du secteur financier québécois à attirer et à retenir le talent, notamment en technologie et informatique, représente un défi de tous les instants. À cet égard, nous suggérons :

Piste 1 : L'enseignement professionnel au niveau des CEGEPs devrait refléter l'évolution du marché du travail au sein des entreprises et renforcer les composantes technologiques de l'information et de l'innovation dans les programmes actuels, possiblement en élargissant les partenariats avec les institutions financières. Le talent requis par les institutions financières en termes de technologies de l'information et de l'innovation se développe autant au niveau collégial qu'au niveau universitaire.

Piste 2 : L'université québécoise a une réputation bien fondée en intelligence artificielle et les politiques gouvernementales doivent soutenir cette avancée. Cependant, il faudrait élargir l'attrait de cette discipline ainsi que sa portée en termes de secteurs industriels en ciblant le secteur financier. Par exemple, malgré leur effet potentiellement limité, des programmes de bourses d'études pourraient être offerts aux premier et second cycles pour les étudiants visant ce domaine.

Piste 3 : Des programmes de stage (de type coopératif) en entreprise du secteur financier devraient être considérés et possiblement appuyés par du financement direct afin de développer les expertises dans le domaine des services, notamment en analytique de données, marketing numérique, processus automatisés. Ces stages devraient être relativement ouverts compte tenu de la rareté des ressources avec les compétences spécifiques requises. Ces stages pourraient être offerts tant au CEGEP qu'à l'université. Compte tenu de ses partenaires et de sa connaissance du milieu, Finance Montréal est bien placé pour jouer un rôle clé de coordination à cet égard.

Piste 4 : Nous tenons à souligner que si les entreprises du secteur financier nous indiquent avoir des besoins de talent en technologies de l'information et de l'innovation, ces talents ne proviennent pas uniquement que des départements d'informatique mais impliquent également la formation dans les écoles de gestion et de sciences sociales. En effet, le développement d'applications numériques ou la mise à niveau de processus d'affaires requièrent des compétences et des sensibilités qui vont au-delà de la programmation informatique. Le développement de formations plus courtes et sur mesure pour des personnes intéressées qui ont déjà une formation universitaire dans un domaine autre que la finance ou l'informatique. Au niveau universitaire, on pourrait considérer la mise sur pied de diplômes d'études supérieures spécialisées ou des 'master certificate' permettant un pont facile aux candidats intéressés. Au niveau du CEGEP, si des

programmes de techniques professionnelles visant ce marché sont développés, il faudrait également envisager une approche modulaire afin de faciliter la transition de candidats provenant de différents milieux et parcours.

Piste 5 : Une campagne d'information et de marketing de la part de joueurs du milieu (Finance Montréal ?) devrait être lancée afin de rehausser l'attractivité et la visibilité de ces nouvelles carrières auprès des jeunes ayant soit une formation préalable pertinente ou un intérêt.

Une seconde thématique porte sur l'importance de préserver et de faire fructifier le capital financier détenu par les institutions québécoises. En d'autres termes, il appert critique de conserver des entreprises fortes avec siège social dans la province. L'État, en tant qu'agent de développement économique et de régulateur, peut jouer un certain rôle à cet égard en favorisant la réalisation d'économies d'échelle et d'envergure. L'enjeu sous-tendant ces recommandations est la relative petite taille de plusieurs institutions québécoises, ce qui limite leur capacité à investir dans les nouvelles technologies et leur potentiel de réaliser des économies d'échelle. Cet enjeu a été démontré plus haut dans le rapport. À long terme, ces contraintes compromettent grandement leur pérennité. Par conséquent, nous mettons de l'avant les pistes suivantes :

Piste 6 : Le développement de plates-formes communes de soutien administratif ou d'applications numériques entre compétiteurs pourrait être encouragé. Cela permettrait d'atteindre des économies d'échelle dans la modernisation de leurs activités pour des entreprises de taille moyenne ou petite. Ce concept est parfois libellé de « Coopétition ». Toutefois, sa mise en œuvre requiert un encadrement réglementaire adéquat afin de protéger les intérêts des consommateurs et clients. Un balisage des expériences entreprises ailleurs, dans des domaines tels que la finance mais aussi dans d'autres secteurs serait requis afin d'éviter de répéter des erreurs et d'identifier des modèles performants. Dans les services financiers, il est intéressant de noter que la banque espagnole BBVA souligne que la coopétition est au cœur de sa stratégie organisationnelle depuis déjà un certain temps. Il est à noter que son ratio de productivité se situe à 49%.¹⁵

¹⁵ <https://www.bbva.com/en/have-you-heard-about-coopetition/>

Piste 7 : L'État pourrait donner un appui financier aux entreprises québécoises de taille intermédiaire ou petite dans leurs efforts de modernisation. Nous concédons que cette question est délicate. Toutefois, la survie et la croissance de ces institutions et leur maintien au Québec reposent sur le succès de leur transition vers l'économie numérique. Une telle initiative serait cohérente avec la Stratégie numérique du Québec ou place devrait être faite à une telle initiative.¹⁶

Piste 8 : L'AMF et les autres autorités réglementaires doivent être sensibilisées à l'importance pour les entreprises de taille intermédiaire de regrouper leurs ressources afin d'atteindre une masse critique. Par exemple, les réglementations actuelles relatives aux opérations entre parties apparentées et l'externalisation des services seraient possiblement à revoir afin de faciliter la coopération entre entreprises.¹⁷ Cette initiative serait en continuité avec le concept de « carré de sable » (« sandbox ») déjà mis en œuvre par l'AMF afin d'expérimenter de nouvelles applications.

Enfin, nous avançons une troisième thématique sur le thème de la nécessité de positionner le secteur financier québécois là où il jouit d'un avantage concurrentiel.

Piste 9 : Dans leurs orientations budgétaires, le gouvernement et les sociétés d'État devraient prioriser la numérisation ainsi que l'innovation dans leurs processus, le tout afin de soutenir la demande de talent formé par les CÉGEP et l'université. Cette initiative contribuerait à développer le bassin de compétences en numérique, informatique et innovation au Québec, ce qui bénéficierait au secteur financier. La Stratégie numérique du Québec semble aller dans cette direction.

Piste 10 : Dans leurs opérations financières, l'État québécois ainsi que les sociétés d'État devraient encourager l'innovation financière afin de préserver et de développer au Québec des compétences et talents uniques. La finance évolue rapidement...des métiers apparaissent d'autres disparaissent.

¹⁶ <https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/ameliorer/strategie-numerique/>

¹⁷ Actuellement, les opérations entre parties apparentées au sein d'un même groupe sont soumises à différentes règles (p.ex., tarification au marché, etc.) qui alourdissent l'exécution des stratégies et rendent les opérations moins fluides. Quoique des balises sont possiblement nécessaires, les conséquences potentielles de telles dérogation sont possiblement surestimées. De la même manière, toute externalisation de fonction d'entreprise est soumise à plusieurs règles (protection des données, etc.). Sans revoir le bien-fondé de ces règles, la question se pose de leur application et pertinence selon le contexte. Une table de concertation entre joueurs du secteur et régulateurs serait probablement appropriée afin de revoir les règles et leur application. Nos répondants ont soulevé des enjeux de réglementation mais ont également souligné l'ouverture de l'AMF à écouter leur point de vue. Compte tenu de l'évolution rapide des marchés financiers, il est important qu'il y ait un dialogue continu quant aux réglementations.

À l'époque, la création de la Caisse de dépôt et placement avait constitué une telle innovation qui avait permis le développement d'un bassin de talent et d'expertises en analyse financière et gestion de portefeuille unique au Canada. Ce modèle a depuis été imité ou même surpassé par d'autres. Il faut donc constamment évaluer où se situeront les prochaines opportunités. Par exemple, un rapport récent du *Conference Board* classe Montréal au premier rang nord-américain en termes de profondeur en finance verte et au sixième rang nord-américain en termes de qualité dans ce domaine.¹⁸ On a d'ailleurs vu il y a quelques semaines que l'Université Concordia a été la première université canadienne à se financer au moyen d'obligations vertes ou durables.¹⁹ Or ce champ d'expertise n'existait pas il y a quelques années. Desjardins a également fait figure de pionnier dans le domaine avec ses fonds éthiques. Somme toute, il faut continuer à soutenir ces efforts de développement du marché de la finance verte (« Green finance ») afin de créer un pôle de compétence unique au Québec (niche). Des alliances stratégiques similaires à celle réalisée pour la bourse du carbone seraient un modèle à considérer.

P11 : Il nous semble que le Québec accuse un retard important en termes d'emploi en gestion d'actifs (valeurs mobilières et investissement), si on fie au nombre de courtiers enregistrés au Québec par rapport à l'Ontario (ratio de près de 4 à 1). En outre, en comparaison avec Toronto, le Québec compte relativement peu de gestionnaires d'actifs indépendants, traditionnels ou non traditionnels. Deux des plus grands gestionnaires indépendants situés au Québec, Jarislowsky Fraser et Standard Life ont d'ailleurs été acquis ces dernières années par la Banque Scotia et Manuvie respectivement. Il serait malsain d'obliger les détenteurs d'actifs québécois (p.ex., une caisse de retraite) à n'investir qu'avec des gestionnaires d'actifs québécois. Toutefois, l'État peut appuyer l'émergence de fonds avec des orientations spécifiques : le cas de Teralys constitue un modèle à explorer. En effet, il s'agit d'une formule (fonds de fonds, gestion spécialisée, rayonnement international) unique qui s'est même vue accorder l'appui des gouvernements fédérale et québécois pour le développement du capital de risque. Cet a été structuré de manière innovatrice. La taille de Teralys et son rayonnement lui permettront de développer des expertises et du talent que le Québec devrait garder en lui offrant d'autres possibilités d'innover.

¹⁸ Conference Board, 2018. Toronto on the Global Stage, p. 36.

¹⁹ <https://www.lesaffaires.com/blogues/diane-berard/premiere-des-obligations-durables-pour-financer-concordia/608153>

Tableau 1.1
Emploi salarié du secteur finance et assurance 2004-2017
en comparaison avec la croissance démographique

	2005	2007	2009	2011	2013	2015	2016	2017
Canada								
Emploi salarié	1.03	1.11	1.17	1.20	1.22	1.24	1.26	1.27
Population	1.01	1.03	1.05	1.08	1.10	1.12	1.13	1.14
Québec								
Emploi salarié	1.02	1.08	1.11	1.15	1.14	1.13	1.11	1.11
Population	1.01	1.02	1.04	1.06	1.08	1.08	1.09	1.10
Ontario								
Emploi salarié	1.04	1.13	1.20	1.20	1.24	1.28	1.31	1.33
Population	1.01	1.03	1.05	1.07	1.09	1.11	1.12	1.14
Alberta								
Emploi salarié	1.05	1.17	1.24	1.32	1.36	1.35	1.37	1.39
Population	1.03	1.09	1.14	1.17	1.23	1.28	1.30	1.31
C-B								
Emploi salarié	1.03	1.10	1.13	1.18	1.21	1.21	1.25	1.29
Population	1.01	1.03	1.06	1.08	1.11	1.15	1.17	1.18

Source : Statistique Canada. (2018). *Emploi selon l'industrie, données annuelles*. Tiré de : https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410020201&request_locale=fr 2004 = 1; Estimations de la population au 1^{er} juillet: <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/cv.action?pid=1710000501> 2004 = 1

Tableau 1.2
Emploi salarié dans le segment de l'intermédiation financière 2004-2017

	2005	2007	2009	2011	2013	2015	2016	2017
Canada	1.01	1.11	1.16	1.18	1.18	1.18	1.21	1.22
Québec	1.02	1.09	1.12	1.12	1.10	1.08	1.07	1.06
Ontario	1.01	1.13	1.19	1.20	1.21	1.22	1.27	1.30
Alberta	1.04	1.16	1.19	1.29	1.30	1.30	1.27	1.27
C-B	1.02	1.11	1.13	1.19	1.22	1.25	1.29	1.30

Source : Statistique Canada. (2018). *Emploi selon l'industrie, données annuelles*. Tiré de : https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410020201&request_locale=fr
2004 = 1

Tableau 1.3
Emploi salarié dans le segment des sociétés d'assurance et activités connexes 2004-2017

	2005	2007	2009	2011	2013	2015	2016	2017
Canada	1.01	1.06	1.09	1.12	1.16	1.20	1.22	1.23
Québec	1.03	1.03	1.09	1.18	1.21	1.20	1.17	1.18
Ontario	0.99	1.07	1.08	1.06	1.10	1.18	1.21	1.22
Alberta	1.00	1.06	1.07	1.12	1.16	1.24	1.26	1.28
C-B	1.03	1.08	1.10	1.14	1.18	1.10	1.15	1.21

Source : Statistique Canada. (2018). *Emploi selon l'industrie, données annuelles*. Tiré de : https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410020201&request_locale=fr
2004 = 1

Tableau 1.4
Emploi dans le segment des valeurs mobilières et de l'investissement 2004-2017

	2005	2007	2009	2011	2013	2015	2016	2017
Canada	1.11	1.20	1.32	1.36	1.41	1.44	1.41	1.42
Québec	0.96	1.12	1.07	1.18	1.08	1.13	1.07	1.08
Ontario	1.18	1.19	1.35	1.38	1.47	1.55	1.52	1.50
Alberta	1.17	1.45	1.60	1.68	1.91	1.67	1.79	-
C-B	1.04	1.12	1.16	1.20	1.22	1.27	1.24	1.31

Source : Statistique Canada. (2018). *Emploi selon l'industrie, données annuelles*. Tiré de : https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410020201&request_locale=fr
2004 = 1

Tableau 2.2.1
Évolution comparative de l'emploi par institution dans
le segment de l'intermédiation financière 2013-2017

	Nombre d'employés	Variation par rapport à 2013 = 1			
	2013	2014	2015	2016	2017
Banque Royale du Canada	74,247	1.05	0.98	1.05	1.05
Banque de Montréal	45,631	1.03	1.02	0.99	0.99
Banque de la Nouvelle-Écosse	43,039	1.03	1.03	1.00	1.04
CIBC	43,039	1.03	1.03	1.00	1.04
Banque TD	78,748	1.04	1.03	1.03	1.05
Banque Laurentienne	3,987	0.92	0.92	0.92	0.93
Banque Nationale	19,691	1.01	0.86	1.11	1.05
Mouvement des Caisses					
Desjardins	46,150	1.02	1.03	1.03	0.99

Source : Bloomberg L.P. (2018) *Financial Analysis 01/01/2013 à 01/01/2018*. Tiré de Bloomberg database.

Tableau 2.2.2a
Rendement de l'actif (%)

	2013	2014	2015	2016	2017	Rendement moyen 5 ans
Banque Royale du Canada	1.0	1.0	1.0	0.9	1.0	1.0
BMO	0.8	0.8	0.7	0.7	0.8	0.8
Banque de la Nouvelle-Écosse	0.9	0.9	0.8	0.8	0.9	0.9
CIBC	0.8	0.8	0.8	0.9	0.9	0.8
TD	0.8	0.9	0.8	0.8	0.8	0.8
Banque Laurentienne	0.3	0.4	0.3	0.4	0.5	0.4
Banque Nationale	0.8	0.7	0.7	0.5	0.8	0.7
Mouvement Desjardins	0.7	0.7	0.7	0.7	0.8	0.7

Source : Bloomberg L.P. (2018) *Financial Analysis 01/01/2013 à 01/01/2018*. Tiré de Bloomberg database. Résultat net selon l'actif annuel moyen.

Tableau 2.2.2b
Ratio de productivité

	2013	2014	2015	2016	2017	Variation 5 ans
Banque Royale du Canada	62	62	60	61	60	-3%
BMO	64	60	63	62	60	-6%
Banque de la Nouvelle-Écosse	55	53	54	55	54	-2%
CIBC	58	62	62	58	58	-1%
TD	67	65	66	62	60	-10%
Banque Laurentienne	78	73	81	74	69	-11%
Banque Nationale	62	63	64	66	58	-6%
Mouvement Desjardins	74	73	71	74	71	-4%

Source : Bloomberg L.P. (2018) *Financial Analysis 01/01/2013 à 01/01/2018*. Tiré de Bloomberg database. Coût, en ¢, pour générer 1\$ de revenu.

Tableau 2.2.2c
Croissance de l'actif sous gestion

	2014	2015	2016	2017	Croissance annuelle moyenne (%)
Banque Royale du Canada	117	127	150	164	12
BMO	196	205	209	221	6
Banque de la Nouvelle-Écosse	113	123	133	142	7
CIBC	145	176	190	229	21
TD	90	95	104	110	5
Banque Laurentienne	110	112	116	85	-6
Banque Nationale	131	139	154	185	13
Mouvement Desjardins	118	132	147	165	12

Source : Bloomberg L.P. (2018) *Financial Analysis 01/01/2013 à 01/01/2018*. Tiré de Bloomberg database. Voir le texte pour plus de détails.

2013 = 100

Tableau 2.2.2d
Croissance du revenu net

	2014	2015	2016	2017	Croissance annuelle moyenne (%)
Banque Royale du Canada	108	120	126	139	8
BMO	104	106	112	130	6
Banque de la Nouvelle-Écosse	111	110	112	126	4
CIBC	96	107	128	140	11
TD	119	121	135	159	10
Banque Laurentienne	118	86	127	173	14
Banque Nationale	101	107	82	134	8
Mouvement Desjardins	102	110	112	140	9

Source : Bloomberg L.P. (2018) *Financial Analysis 01/01/2013 à 01/01/2018*. Tiré de Bloomberg database. Le revenu net représente la somme du revenu net d'intérêt et des autres revenus générés (primes, honoraires, frais de dossier, etc.).
2013 = 100

Tableau 2.2.2^e
Marge nette d'intérêt (%)

	2013	2014	2015	2016	2017	Moyenne 5 ans
Banque Royale du Canada	1.9	1.9	1.8	1.9	1.8	1.9
BMO	2.0	1.8	1.7	1.8	1.7	1.8
Banque de la Nouvelle-Écosse	1.8	1.7	1.7	1.8	1.8	1.8
CIBC	2.3	2.2	2.2	2.1	2.0	2.2
TD	2.2	2.2	2.1	2.0	1.9	2.1
Banque Laurentienne	1.7	1.6	1.6	1.5	1.5	1.6
Banque Nationale	1.5	1.5	1.5	1.6	1.6	1.5
Mouvement Desjardins	2.1	2.0	2.0	1.9	1.9	2.0

Source : Bloomberg L.P. (2018) *Financial Analysis 01/01/2013 à 01/01/2018*. Tiré de Bloomberg database. Marge nette d'intérêt (revenu d'intérêt sur prêts et placements moins charges d'intérêt sur dépôts et emprunts), le tout divisé par l'actif moyen portant intérêt.

Tableau 2.3.1
Évolution comparative du nombre de détenteurs de permis actifs inscrits auprès de l'AMF
dans le secteur assurance selon le domaine d'activité 2013-2018

	Nombre de détenteurs	Variation par rapport à 2013 = 1				
		2014	2015	2016	2017	2018
<i>Assurance de personnes</i>						
Assurance de personnes	11,829	1.03	1.06	1.11	1.11	1.08
Assurance contre la maladie ou les accidents	523	1.10	1.21	1.30	1.30	1.29
Total	12,352	1.04	1.06	1.12	1.12	1.09
<i>Assurance collective</i>						
Assurance collective de personnes	2,699	0.98	0.96	0.98	0.98	0.97
Régimes d'assurance collective	918	1.01	0.99	1.00	0.98	0.95
Régimes de rentes collectives	136	1.09	1.23	1.24	1.15	1.16
Total	3,753	0.99	0.97	0.99	0.98	0.97
<i>Assurance de dommages</i>						
<i>Agents</i>						
Assurance de dommages	1,806	0.99	0.95	0.93	0.90	0.86
Assurance de dommages des particuliers	3,223	1.05	1.07	1.10	1.11	1.10
Assurance de dommage des entreprises	63	1.06	1.08	1.21	1.11	1.08
<i>Courtiers</i>						
Assurance de dommages	4,006	0.99	0.99	0.98	0.97	0.96
Assurance de dommages des particuliers	2,105	1.00	1.02	1.06	1.06	1.05
Assurance de dommage des entreprises	542	1.04	1.07	1.13	1.19	1.17
Total	11,745	1.01	1.02	1.03	1.02	1.01
<i>Expertise en règlement de sinistres</i>						
Expertise en règlement de sinistres	2,111	1.03	1.02	1.05	1.06	1.07
En assurance de dommages des particuliers	764	0.98	1.04	0.98	1.00	1.03
En assurance de dommages des entreprises	43	1.00	1.09	1.23	1.33	1.42
Total	2,918	1.01	1.03	1.03	1.05	1.07
<i>Planification financière</i>						
Total	4,618	1.00	0.98	0.98	0.97	0.97
Total de l'industrie	35,386	1.02	1.02	1.05	1.05	1.03

Source : Autorité des Marchés Financiers. (2018) *Données sur l'emploi 01/01/2013 à 31/03/2018*.

Table 2.3.2a
Rendement des capitaux propres (%)

	2013	2014	2015	2016	2017	Rendement moyen 5 ans
Economical	5.6	5.0	9.9	-0.4	-5.4	2.9
Great-West	16.8	16.0	15.1	13.4	10.9	14.4
Manuvie	12.5	12.0	6.0	7.3	5.1	8.6
Sun life	6.6	11.3	12.3	12.8	10.8	10.8
Wawanesa	3.2	7.3	7.1	1.1	1.4	4.0
Desjardins Sécurité Financière	16.9	12.9	17.2	16.7	21.9	17.1
Industrielle Alliance	12.6	12.4	10.1	13.2	11.4	11.9
Intact	9.2	16.1	13.4	9.6	12.5	12.2
La Capitale	7.8	8.4	6.2	4.7	7.5	6.9
SSQ	9.6	9.5	7.4	10.2	10.8	9.5
Union Vie	8.9	8.3	8.1	5.7	2.7	6.7

Source : Bloomberg L.P. (2018) *Financial Analysis 01/01/2013 à 01/01/2018*. Tiré de Bloomberg database. Voir le texte pour plus de détails.

Table 2.3.2b
Croissance des primes

	2014	2015	2016	2017	Croissance annuelle moyenne
Economical	104	107	112	123	6%
Great-West	105	121	154	168	17%
Manuvie	102	91	158	254	39%
Sun life	104	108	156	159	15%
Wawanesa	103	111	112	122	5%
Desjardins Sécurité Financière	106	111	115	121	5%
Industrielle Alliance	108	121	131	145	11%
Intact	101	109	113	121	5%
La Capitale	108	115	123	130	7%
SSQ	100	107	113	119	5%
Union Vie	98	102	104	103	1%

Source : Bloomberg L.P. (2018) *Financial Analysis 01/01/2013 à 01/01/2018*. Tiré de Bloomberg database. Voir le texte pour plus de détails.

Table 2.3.2c
Ratio combiné

	2013	2014	2015	2016	2017	Moyenne 5 ans
Economical	100	102	97	109	114	104
Great-West	109	111	113	109	107	110
Manuvie	94	102	138	84	83	100
Sun life	131	141	142	129	137	136
Wawanesa	106	109	104	111	114	109
Desjardins Sécurité Financière	94	98	100	108	103	101
Industrielle Alliance	106	105	103	99	106	104
Intact	97	96	95	97	95	96
La Capitale	102	120	106	111	113	110
SSQ	103	104	105	105	99	103
Union Vie	42	274	133	133	210	158

Source : Bloomberg L.P. (2018) *Financial Analysis 01/01/2013 à 01/01/2018*. Tiré de Bloomberg database. Voir le texte pour plus de détails.

Table 2.4.1
Évolution comparative du nombre de détenteurs de permis actifs inscrits à l'AMF dans le
secteur des valeurs mobilières selon le domaine d'activité 2013-2018

	Nombre de détenteurs	Variation par rapport à 2013 = 1				
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<i>Représentant de courtier</i>						
Courtier en placement	11,829	1.03	1.06	1.11	1.11	1.08
Épargne collective	523	1.10	1.21	1.30	1.30	1.29
Plans de bourses d'études	12,352	1.04	1.06	1.12	1.12	1.09
Marché dispensé	2,699	0.98	0.96	0.98	0.98	0.97
Exercice restreint	918	1.01	0.99	1.00	0.98	0.95
Total	28,321	1.03	1.05	1.10	1.10	1.08
<i>Représentant-conseil</i>						
Gestionnaire de portefeuille	136	1.09	1.23	1.24	1.15	1.16
Exercice restreint	3,753	0.99	0.97	0.99	0.98	0.97
Total	3,889	1.00	0.98	1.00	0.99	0.98
Total de l'industrie	32,210	1.03	1.04	1.09	1.08	1.06

Source : Autorité des Marchés Financiers. (2018) *Données sur l'emploi 01/01/2013 à 31/03/2018*.

Tableau 2.4.2a
Ratio de productivité

	2013	2014	2015	2016	2017	Variation 5 ans
AGF	83	78	82	86	85	2%
Canaccord Genuity	103	92	101	146	94	-9%
IGM Financial	45	50	50	52	62	37%
Placements CI	45	42	42	45	45	0%
Fiera Capital	81	85	84	93	93	15%
CPIIB	2	2	10	3	3	-
OMERS	7	6	7	5	4	-
OTPP	3	3	2	7	3	-
CDPQ	5	5	6	5	6	-
PSP	2	2	27	2	3	-

Source : Bloomberg L.P. (2018) *Financial Analysis 01/01/2013 à 01/01/2018*. Tiré de Bloomberg database. Voir le texte pour plus de détails.

Table 2.4.2b
Croissance de l'actif sous gestion

	2014	2015	2016	2017	Croissance moyenne
AGF	102	98	99	108	1.6
Canaccord Genuity	108	102	108	119	2.8
IGM Financial	108	101	108	119	2.8
Placements CI	113	122	129	157	11.0
Fiera Capital	112	131	151	166	13.6
CPPIB	121	127	145	163	10.4
OMERS	111	119	131	146	8.9
OTPP	110	122	125	135	6.2
CDPQ	113	124	134	144	7.7
PSP	120	125	145	163	11.0

Source : Bloomberg L.P. (2018) *Financial Analysis 01/01/2013 à 01/01/2018*.

Tiré de Bloomberg database. Voir le texte pour plus de détails.

2013 = 100

Tableau 3.1
Évolution comparative de l'emploi pour certaines banques
australienne, suédoises et des États-Unis 2013-2017

	Nombre d'employés	Variation par rapport à 2013 = 1			
	2013	2014	2015	2016	2017
<i>Banques australiennes</i>					
Australia and New Zealand Banking Group	47,512	1.06	1.06	0.98	0.94
Commonwealth Bank of Australia	44,969	0.99	1.02	1.00	1.01
Westpac Banking Corp	35,597	1.02	0.99	0.99	0.99
<i>Banques suédoises</i>					
Handelsbanken	11,503	1.02	1.03	1.02	1.03
Nordea	29,429	1.00	1.01	1.07	1.03
Swedbank	14,265	1.02	0.97	1.02	1.02
<i>Banques des États-Unis</i>					
Bank of America Corp	242,117	0.93	0.88	0.86	0.86
Fifth Third Bank	19,446	0.94	0.94	0.92	0.93
JPMorgan Chase & Co	251,196	0.96	1.01	0.97	1.01
Total	696,034	0.96	0.96	0.94	0.95

Source : Bloomberg L.P. (2018) *Financial Analysis 01/01/2013 à 01/01/2018*. Tiré de Bloomberg database. Voir le texte pour plus de détails.

Tableau 3.2a
Évolution du ratio de productivité

	2013	2014	2015	2016	2017	Amélioration sur 5 ans (par rapport à 2012)
DOMESTIQUES						
Banque Royale du Canada	62	62	60	61	60	+3%
BMO	64	60	63	62	60	0%
Banque de la Nouvelle-Écosse	55	53	54	55	54	-1%
CIBC	58	62	62	58	58	+7%
TD	67	65	66	62	60	+7%
Banque Laurentienne	78	73	81	74	69	+6%
Banque Nationale	62	63	64	66	58	+7%
Mouvement Desjardins	74	73	71	74	71	+4%
INTERNATIONALES						
Australia and New Zealand Banking Group	46	45	46	52	47	-5%
Commonwealth Bank of Australia	43	42	42	42	41	+2%
Westpac Banking Corp	43	43	44	44	43	-1%
Handelsbanken	47	45	45	45	46	-1%
Nordea	51	53	49	49	54	-2%
Swedbank	49	47	45	41	40	+14%
Bank of America Corp	77	88	69	65	62	+30%
Fifth Third Bank	58	61	58	62	57	+7%
JPMorgan Chase & Co	72	64	62	58	58	+9%

Source : Bloomberg L.P. (2018) *Financial Analysis 01/01/2013 à 01/01/2018*. Tiré de Bloomberg database. Voir le texte pour plus de détails.

Tableau 3.2b
Évolution du revenu par employé (Milliers \$CAN)

	<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	Variation 5 ans
DOMESTIQUES						
Banque Royale du Canada	413	437	485	498	520	26%
BMO	352	390	418	466	492	26%
Banque de la Nouvelle-Écosse	254	272	270	296	306	13%
CIBC	295	301	313	348	362	20%
TD	346	365	386	422	438	20%
Banque Laurentienne	217	238	245	248	269	13%
Banque Nationale	262	274	338	268	321	17%
Mouvement Desjardins	184	190	207	205	228	20%
INTERNATIONALES						
Australia and New Zealand Banking Group	392	395	412	443	455	15%
Commonwealth Bank of Australia	475	495	497	520	551	11%
Westpac Banking Corp	529	546	591	580	621	14%
Handelsbanken	520	550	539	558	559	2%
Nordea	500	558	522	495	497	-11%
Swedbank	451	480	460	457	488	2%
Bank of America Corp	378	415	498	533	542	31%
Fifth Third Bank	360	364	458	469	503	38%
JPMorgan Chase & Co	399	435	474	521	512	18%

Source : Bloomberg L.P. (2018) *Financial Analysis 01/01/2013 à 01/01/2018*. Tiré de Bloomberg database. Voir le texte pour plus de détails.

Tableau 3.3c
Évolution de l'actif par employé (Millions \$CAN)

	2013	2014	2015	2016	2017	Variation 5 ans
DOMESTIQUES						
Banque Royale du Canada	11.6	12.1	14.7	15.2	15.5	34%
BMO	11.8	12.6	13.8	15.2	15.7	25%
Banque de la Nouvelle-Écosse	8.9	9.3	9.6	10.1	10.3	11%
CIBC	9.2	9.3	10.5	11.6	12.6	35%
TD	10.9	11.7	13.6	14.5	15.5	32%
Banque Laurentienne	8.5	9.9	10.8	11.7	12.6	27%
Banque Nationale	9.6	10.3	12.7	10.7	11.9	16%
Mouvement Desjardins	4.6	4.9	5.2	5.4	6	22%
INTERNATIONALES						
Australia and New Zealand Banking Group	14.2	15	16.7	19.8	19.6	31%
Commonwealth Bank of Australia	16.1	17.9	18.3	20	21.3	19%
Westpac Banking Corp	18.8	20.8	21.7	23.9	23.8	14%
Handelsbanken	35.7	35.9	34.9	33.1	35.8	0%
Nordea	31.4	32	32.6	27.6	28.8	-10%
Swedbank	21.1	21.7	25.3	21.8	23.2	7%
Bank of America Corp	9.2	10.9	13.9	14.1	13.6	25%
Fifth Third Bank	7.1	8.8	10.7	10.7	9.8	11%
JPMorgan Chase & Co	10.2	12.4	12.9	13.8	12.6	24%

Source : Bloomberg L.P. (2018) *Financial Analysis 01/01/2013 à 01/01/2018*. Tiré de Bloomberg database. Voir le texte pour plus de détails.

Tableau 3.3d
Croissance de l'actif sous gestion

	2014	2015	2016	2017	Croissance Moyenne
DOMESTIQUES					
Banque Royale du Canada	117	127	150	164	16
BMO	196	205	209	221	30
Banque de la Nouvelle-Écosse	113	123	133	142	11
CIBC	145	176	190	229	32
TD	90	95	104	110	3
Banque Laurentienne	110	112	116	85	-4
Banque Nationale	131	139	154	185	21
Mouvement Desjardins	118	132	147	165	16
INTERNATIONALES					
Australia and New Zealand Banking Group	-	-	-	-	-
Commonwealth Bank of Australia	112	118	120	129	7
Westpac Banking Corp	110	63	74	80	-5
Handelsbanken	96	107	107	125	6
Nordea	108	127	134	146	11
Swedbank	105	121	118	131	8
Bank of America Corp	120	143	137	155	14
Fifth Third Bank	109	125	127	162	15
JPMorgan Chase & Co	119	140	140	150	13

Source : Bloomberg L.P. (2018) *Financial Analysis 01/01/2013 à 01/01/2018*. Tiré de Bloomberg database. Voir le texte pour plus de détails.

2013 = 100

ANNEXE 1

GUIDE D'ENTREVUE

Projet – Secteur financier : Enjeux d'emploi et de création de valeur

Selon les Statistique agrégées compilées par Statistique Canada et le Bureau de la statistique du Québec, l'évolution de l'emploi dans le secteur financier québécois semble progresser plus lentement au Québec qu'ailleurs au pays (notamment, C.B., Alberta et Ontario). De la même manière, la valeur ajoutée des emplois dans le secteur au Québec semble plus basse qu'ailleurs au Canada. Ce projet vise à mieux comprendre les forces et tendances affectant l'emploi dans le secteur financier (intermédiation financière, gestion de patrimoine, assurance) ainsi que l'impact économique de ces emplois.

En vous basant sur votre expérience, au cours des dernières années, quelles sont les principales forces affectant les stratégies RH des entreprises dans :

- Le secteur bancaire (intermédiation)
- Le secteur de la gestion de patrimoine
- Le secteur de l'assurance

Quels sont les impacts de ces forces sur :

- Les types d'emploi
- Le nombre d'emplois
- La localisation des emplois

A votre avis, ultimement, vers quel type de modèle d'affaires les institutions financières évoluent-elles? Quels seront les effets de ce nouveau modèle sur les niveaux d'emploi, leur type et leur localisation? Cette évolution sera-t-elle différente entre les segments de l'industrie? Comment et pourquoi?

Comment expliquer le retard que semble prendre le Québec quant à sa position relative en termes du nombre d'emplois (vs. le reste du Canada) et de la valeur ajoutée associée à ces emplois?

Quels sont les défis du secteur financier (québécois, canadien) en matière de recrutement, de rétention du personnel? Comment voyez-vous l'avenir à cet égard?

Quelles mesures le gouvernement du Québec pourrait-il prendre pour contrer l'érosion de la position relative de la province en matière d'emploi en finance?

ANNEXE 2

Personnes interviewées

Président/Chef des opérations – Institution financière d’envergure nationale

Président/Chef des opérations – Assureur d’envergure nationale

Président/Chef des opérations – Assureur d’envergure régionale

Président/Chef de la direction – Assureur d’envergure régionale

Membre de la direction – Institution financière d’envergure nationale

Membre de la direction – Institution financière d’envergure nationale

Consultant sénior – Cabinet de services-conseils

Dirigeant – Association d’institutions financières