



Un plan talents pour le Québec

Bâtir notre avenir, un talent à la fois

Document synthèse des consultations

Collectif – Mission talents Québec



En résumé

Quelles seraient les fondations d'un plan talents pour le Québec? Les différentes consultations réalisées par le collectif Mission Talents Québec (annexe 2), tant auprès d'experts que d'acteurs de premier plan de la société québécoise, ont révélé plusieurs éléments récurrents.

Le Plan Talents devrait reposer sur un socle institutionnel mobilisateur. Cela implique une gouvernance stable, crédible et partenariale. L'autre élément phare mis au jour concerne la centralité des partenariats établissements d'enseignement-entreprises et le décroisement des systèmes actuels. Plusieurs interventions ont d'ailleurs porté sur le développement des compétences d'adaptabilité et sur la transformation pédagogique. Dans cette perspective, des intervenants ont défendu la nécessité d'un plan talents pour sa dimension humaine et pour éviter de laisser des gens derrière face aux changements en cours. Un plan talents permettrait d'abord de protéger les individus dans un monde où l'évolution du marché du travail s'accélère. L'attractivité internationale du Québec a également stimulé les échanges.

La nécessité d'une gouvernance stable, crédible et protégée des cycles politiques suscite un consensus fort. L'idée qu'un plan talents ne peut produire des effets structurants sans une architecture institutionnelle capable de soutenir une vision à long terme, sur un horizon de 5 à 10, voire à 15 ans. Les modèles évoqués (organisme parapublic, structure inspirée d'Hydro-Québec ou de Skills England, observatoire indépendant des compétences) traduisent une attente claire :

- Une autonomie opérationnelle réelle,
- Un mandat explicite,
- Une gouvernance partenariale associant État, milieux éducatifs, entreprises, syndicats et acteurs territoriaux, avec une participation gouvernementale minoritaire mais structurante.

Ce consensus coexiste avec la reconnaissance du rôle central de l'État en matière de leadership stratégique, de financement et de cohérence interministérielle. La conciliation entre indépendance institutionnelle, responsabilité publique et coordination des politiques demeure une question délicate non résolue, mais clairement désignée comme un enjeu majeur de conception.

En résumé (suite)

L'anticipation des compétences émergentes – notamment dans un contexte de transformation accélérée par l'intelligence artificielle, les transitions démographiques et technologiques – fait l'unanimité. Les consultations convergent vers la nécessité de se doter d'outils robustes : observatoire national des compétences, agrégation de données, dispositifs de veille stratégique, laboratoires régionaux d'expérimentation.

Toutefois, un constat transversal se dégage : la capacité d'anticipation est aujourd'hui plus développée que la capacité d'action rapide. Moduler l'offre de formation, réorienter les investissements, adapter les programmes et reconnaître les acquis demeurent des processus trop lents face à la vitesse des transformations.

Cette discordance souligne l'importance de structurer le Plan Talents autour de deux temporalités complémentaires :

- Une phase stratégique de prospective, de diagnostic et de priorisation;
- Une phase opérationnelle agile, permettant des adaptations rapides et différenciées selon les réalités régionales et sectorielles.

Le rôle central des partenariats entre les milieux de l'éducation, les entreprises et les acteurs du marché du travail constitue un autre consensus fort. La responsabilité du développement des compétences ne peut plus reposer exclusivement sur le système éducatif traditionnel.

Plusieurs personnes consultées ont insisté sur :

- La nécessité de briser les vases clos institutionnels et ministériels;
- Le rôle des syndicats comme acteurs du développement des talents;
- L'élaboration de parcours de formation flexibles, transférables et reconnus tout au long de la vie.

Si le principe obtient un large consensus, les mécanismes concrets de partage des responsabilités, des coûts et des risques demeurent à préciser. Le Plan Talents serait toutefois appelé à jouer un rôle structurant de coordination et d'arbitrage entre les acteurs.

En résumé (suite)

Par ailleurs, le développement des compétences transversales d'adaptabilité – souvent résumé par l'expression « apprendre à apprendre » – est unanimement reconnu comme un enjeu central, parfois jugé plus déterminant que l'acquisition de compétences techniques particulières. Cette orientation implique une transformation pédagogique profonde, dès le primaire et le secondaire, fondée sur :

- Une base de connaissances étendue,
- La maîtrise de compétences transférables,
- La capacité à évoluer dans des environnements complexes et incertains.

Ce consensus dépasse toutefois le périmètre immédiat du Plan Talents et appelle une articulation explicite avec les politiques éducatives, sociales et économiques existantes.

Dans cette veine, la formule « protéger les personnes plutôt que les postes » a traversé l'ensemble des consultations. Elle traduit une adhésion forte à une vision humaniste du développement des talents, centrée sur l'accompagnement des transitions professionnelles, le bien-être et l'inclusion. Les intervenants ont insisté sur la nécessité de :

- Réformer les mécanismes d'aide à l'inclusion pour les rendre plus agiles et personnalisés;
- Remplacer les approches uniformes par des dispositifs adaptés aux réalités régionales et sectorielles;
- Mettre en place des systèmes efficaces de progression de carrière tout au long de la vie.

Le consensus est clair sur l'intention, mais les modalités concrètes de mise en œuvre (services, financement, responsabilités) restent cependant encore à définir.

La sélection et l'intégration des étudiantes et étudiants étrangers émergent aussi comme un enjeu stratégique central. Les consultations soulignent la nécessité de distinguer clairement l'immigration étudiante de l'immigration économique tout en reconnaissant la contribution essentielle des étudiantes et des étudiants internationaux à la recherche, à la vitalité universitaire et aux réseaux de talents à long terme. Même lorsqu'ils repartent après leurs études, leur contribution à l'attractivité et au rayonnement du Québec devrait d'ailleurs être reconnue comme un avantage durable pour le Québec et son réseau international.

Mise en contexte

L'idée d'un plan talents pour le Québec est née d'un constat à la fois préoccupant et stimulant. Le Québec ne semble pas pleinement préparé à affronter les grands bouleversements économiques et sociaux qui, déjà, s'annoncent. La tempête est parfaite : changements technologiques, transitions démographiques, crises géopolitiques et climatiques. La révolution en cours est celle de la rupture. De nouvelles réalités se dessinent sous nos yeux. Plutôt que de subir ces transformations, il importe de s'y préparer. Et d'être prêt à saisir collectivement les nouvelles occasions qui se présenteront. Voilà l'esprit qui anime cette démarche citoyenne. Lancée par les deux principales universités francophones du Québec, l'Université Laval et l'Université de Montréal, cette initiative se veut rassembleuse. Dès le printemps 2025, elle a d'abord réuni différents leaders de la société québécoise pour échanger sur l'importance que le Québec se dote d'un plan talents pour préparer son avenir et assurer sa prospérité à long terme. Divers constats ont rapidement émergé entre les membres du groupe.

Pourquoi agir maintenant?

Le Québec fait face à un paradoxe : des secteurs névralgiques peinent à attirer les jeunes, alors même que les besoins explosent dans toutes les disciplines – de l’agronomie à la gestion des risques en passant par les nouveaux métiers ou la finance. Cette situation s’expliquerait par l’absence d’une vision partagée à long terme et par une maîtrise des compétences inégale (lecture, compréhension d’enjeux, français, anglais, mathématiques et numérique). Le contexte de crises continues (accès difficile au logement, pénurie de main-d’œuvre) renforce l’urgence de se doter d’un outil qui permette de regarder loin devant, d’aligner les politiques publiques et la réalité des entreprises et de mobiliser cégeps, universités et régions. Miser d’abord sur nos industries fortement contributrices au PIB, soutenir le repreneuriat, former des chercheurs à l’entrepreneuriat et rapprocher la formation des besoins concrets : voilà le cœur du « pourquoi ». Un plan talents cohérent et ambitieux permettrait d’accorder besoins du milieu des affaires, politiques publiques et trajectoires individuelles. En se focalisant sur les jeunes, les travailleurs en poste et les nouveaux arrivants, et en assumant une vision à long terme, le Québec pourra transformer ses défis en avantages compétitifs durables.

Qui mobiliser?

Le succès d'un tel plan exige une gouvernance resserrée et crédible. Celle-ci doit regrouper des acteurs issus de secteurs clés tels que l'énergie, les technologies de l'information, la santé, l'aérospatiale, les ressources naturelles, la défense, la construction, l'industrie manufacturière innovante, les secteurs public et parapublic et les municipalités. Les universités et autres établissements d'enseignement, les gouvernements et les entreprises doivent rapidement en faire partie. Il faudra aussi intégrer la dynamique démographique des Premières Nations – population plus jeune et en forte croissance – et soutenir l'essor de leurs PME. Enfin, la participation d'acteurs reconnus du milieu économique confèrera à la démarche l'autorité nécessaire pour influencer les décisions d'implantation des grandes entreprises et offrir une boussole aux PME.

Comment réussir?

Trois leviers semblent déterminants. D'abord, la littératie et la numératie : renforcer le français, l'anglais, les mathématiques et les compétences technologiques, avec une sanction des études modulaire et de la formation continue en entreprise, pour accroître la polyvalence et l'interdisciplinarité. Ensuite, la transformation numérique à double vitesse : sensibiliser les organisations aux outils disponibles, accompagner la transition des métiers (incluant l'intelligence artificielle dans toutes les sphères) et former des doctorants et doctorantes pour l'industrie. Enfin, un arrimage stratégique talents-économie-société. Cela implique de cocréer des formations agiles école-entreprise, de mieux franciser et préparer les talents immigrants (idéalement avec une préqualification dans le pays d'origine) et de régionaliser les visas pour répondre aux besoins concrets. Cette approche suppose d'assumer le caractère international de notre environnement – concurrence indienne en technologies de l'information, concentration du numérique – tout en cultivant la confiance dans nos atouts : dynamisme métropolitain, hausse du revenu moyen et potentiel d'investissement encore sous-exploité. Investir dans les compétences de base permet de soutenir la productivité, de faire durer les jeunes entreprises au-delà des cinq premières années et de consolider l'innovation.

Une vaste démarche de consultation

Sur la base de ces premiers constats, une vaste démarche de consultation structurée a été menée afin d'éclairer l'élaboration du Plan Talents. Elle a reposé sur des entretiens avec des experts internationaux portant sur les composantes centrales et la portée d'un plan talents, les expertises à mobiliser pour en assurer le succès, les approches et modes de gouvernance à privilégier, ainsi que la définition et le suivi des résultats attendus à court, moyen et long terme. Cette démarche a aussi inclus des échanges avec des experts issus de nos universités. Elle s'est ensuite élargie avec des groupes de discussion et trois tables rondes organisées à Montréal, Québec et Saguenay réunissant des leaders socioéconomiques. Ces consultations, tenues entre septembre 2025 et janvier 2026, visaient à dégager des constats, mettre en commun des expériences et des réflexions permettant de jeter les bases de l'analyse et des orientations nécessaires à l'élaboration d'un plan talents pour le Québec.

Pour orienter les discussions et les échanges, notre collectif a demandé aux personnes consultées de cibler différents éléments. Ainsi :

1. En vous projetant en 2035, quelles seraient les conditions à mettre en place pour réaliser les ambitions des employeurs québécois et faire du Québec une référence en développement de ses talents?
2. Quelles seraient les composantes centrales et la portée d'un plan talents?
3. Quelles sont les expertises à rassembler et à mobiliser pour réussir?
4. Quelles sont les différentes approches et modalités de gouvernance à privilégier pour implanter un plan talents?
5. Quels sont les résultats attendus, dans une perspective à court, moyen et long terme, et comment les mesurer?

Les échanges furent stimulants. Les réponses que nous avons obtenues sont riches. Bref, la mobilisation derrière cette initiative citoyenne a dépassé notre attente, signe de l'importance de l'enjeu pour le Québec.

Ce document se veut la synthèse des principales idées entendues. Il regroupe, de façon anonymisée, différentes propositions qu'il importe de faire

circuler pour stimuler et étendre encore davantage la réflexion. Nous tenons d'ailleurs à remercier les personnes qui ont jusqu'à maintenant accepté d'y participer. Elles l'ont fait pour contribuer à faire avancer le Québec et pour répondre aux grands défis que pose le développement des talents pour les prochaines années.

Cette synthèse accompagne un autre document qui prend davantage le ton d'un appel à l'action. Elle permet toutefois de mieux comprendre l'ancrage des idées proposées et de saisir le sérieux de la démarche de consultation. Nous commencerons par formuler les principaux constats des experts internationaux. En lien direct avec le contexte québécois, nous présenterons le fruit des consultations menées auprès d'experts de l'Université Laval et de l'Université de Montréal. Il convient d'ailleurs de les remercier particulièrement. Ils ont accompagné le collectif tout au long de la démarche. Enfin, nous compléterons cette synthèse en exposant les idées et les constats qui ont émergé lors de la tenue des différentes tables rondes et dans les groupes de discussion.

1 ■ Synthèse des consultations avec les experts internationaux

Nous avons amorcé notre démarche entre autres par la rencontre de différents experts internationaux. Cela nous a permis de prendre un pas de recul, de dresser certains constats et de réfléchir aux meilleures pratiques à l'échelle internationale.

Selon les experts consultés, face aux chocs économiques et technologiques, il est nécessaire d'adopter une vision stratégique claire. Cela implique de faire un diagnostic quant à la formation et aux compétences, d'assurer une répartition optimale des niveaux d'études, de renforcer l'attractivité internationale du Québec et de mettre en œuvre des mécanismes de mesure et d'adaptation tout en plaçant la dimension humaine et le bien-être au cœur du développement de la personne.

La mise en place d'un plan talents permettrait de renforcer l'adaptabilité des individus dans un contexte de transformation rapide du marché du travail, notamment sous l'effet de l'intelligence artificielle (IA). L'éducation doit être considérée comme un levier fondamental, non seulement pour l'économie, mais aussi pour la société dans son ensemble.

Dans un monde complexe caractérisé par de profondes transformations, il est important pour chaque personne de pouvoir s'appuyer sur des connaissances étendues et sur un maximum de compétences transversales. Cela implique d'instaurer des mécanismes plus agiles et flexibles pour adapter les formations

aux compétences émergentes et pour soutenir l'inclusion et le développement des personnes, en remplaçant les approches globales par des dispositifs adaptés aux réalités régionales et sectorielles.

Des appels de projets régionaux pour remplacer les programmes uniformes permettent de stimuler l'innovation et l'adaptation locale. Une autre condition du succès repose sur la mise en place d'un système de progression de carrière efficace et inclusif pour accompagner les individus tout au long de leur évolution professionnelle.

La réussite du projet dépend également de la coordination accrue entre acteurs publics, privés et éducatifs, de la reconnaissance des acquis, de la formation continue et de la mobilité professionnelle. Il est essentiel de briser les vases clos institutionnels, d'intégrer les syndicats, de favoriser l'inclusion des clientèles marginalisées et de concevoir des modèles de formation flexibles et transférables. Il importe d'adopter une approche systémique qui tienne compte à la fois des stratégies humaines, des relations de pouvoir et des zones d'incertitude. Cela implique une mobilisation collective, une capacité prospective réelle et une gouvernance forte.

QUESTION 1

Les composantes centrales et la portée d'un plan talents

Que doit inclure un plan talents? Trois principaux constats ont émergé lors des échanges avec les experts internationaux consultés.

QUESTION 1 Les composantes centrales et la portée d'un plan talents

Constat 1 : adapter les formations aux compétences émergentes

Le Plan Talents vise à renforcer l'adaptabilité des individus dans un contexte de transformation rapide du marché du travail, notamment sous l'effet de l'IA. L'éducation est considérée comme un levier fondamental non seulement pour l'économie, mais aussi pour la société dans son ensemble.

Plutôt que de former les gens aux certitudes du passé, nous devons les préparer aux ambiguïtés de l'avenir. Cela veut dire préparer les jeunes à travailler avec des connaissances qui n'existent pas encore, à avoir recours à des pratiques qui n'ont pas encore été mises en place et à penser à des emplois qui n'ont pas encore été créés.

Face aux chocs économiques et technologiques, il est nécessaire d'adopter une vision stratégique claire, de faire un diagnostic quant à la formation et aux compétences, d'assurer une répartition optimale des niveaux d'études, de renforcer l'attractivité internationale du Québec et de mettre en œuvre des mécanismes de mesure et d'adaptation tout en plaçant la dimension humaine et le bien-être au cœur du développement de l'individu.

Dans un monde complexe caractérisé par de profondes transformations, il est important pour chaque personne de pouvoir s'appuyer sur des connaissances étendues et un maximum de compétences transversales.

Éléments soulevés :

- Aligner les programmes de formation sur les besoins industriels en mutation, notamment ceux liés à l'intelligence artificielle et à l'automatisation.
- Rendre les parcours professionnels plus accessibles et flexibles en vue de faciliter la transition entre secteurs et métiers.
- Voir à la qualité et au recrutement des enseignants. La qualité de l'enseignement est jugée plus déterminante que le contenu du curriculum. Il n'existe pas de référentiel universel pour désigner les bons enseignants, d'où la nécessité d'ouvrir l'accès à la profession et d'évaluer les compétences en contexte réel. Le système actuel de recrutement doit être amélioré pour mieux reconnaître et valoriser les enseignants efficaces.

- Favoriser la formation avancée. Augmenter le nombre de titulaires de doctorats et renforcer leur employabilité.
- Valoriser le caractère polyvalent et profitable à tous des cours de la formation générale au collégial.

QUESTION 1 Les composantes centrales et la portée d'un plan talents

Constat 2 : des mécanismes d'aide à l'inclusion et au développement des compétences agiles et flexibles

Il est important d'instaurer des mécanismes agiles et flexibles pour soutenir l'inclusion et le développement des personnes en remplaçant les approches globales par des dispositifs adaptés aux réalités régionales et sectorielles. Dans cet esprit, des appels de projets régionaux sont utiles pour remplacer les programmes uniformes. Cela permet de stimuler l'innovation et l'adaptation locale. Cela implique également de mettre en place un système de progression de carrière efficace et inclusif pour accompagner les individus tout au long de leur évolution professionnelle.

Éléments soulevés :

- Il faut éviter les programmes rigides et bureaucratiques, qui freinent l'adaptation rapide aux besoins changeants.
- Une approche souple permettrait de répondre aux spécificités des régions et des secteurs, ce qui favoriserait une meilleure adéquation entre l'offre et la demande de compétences.
- L'agilité est essentielle pour anticiper les transformations du marché du travail et pour éviter les délais liés à des procédures trop lourdes.

- Les universités sont encouragées à collaborer davantage avec les entreprises, les grands employeurs et les PME afin d'encourager le développement des compétences et la formation continue. Le retour aux études doit être facilité pour les personnes en emploi, en interaction avec les employeurs et les diplômés.
- Défis posés par l'IA. L'IA accentue les écarts de compétences, rendant les plus qualifiés plus productifs et exposant les autres à des risques de remplacement. La rapidité du changement technologique complique l'adaptation. Pour y faire face, il est essentiel de renforcer les compétences fondamentales (français, anglais, mathématiques) et de promouvoir l'apprentissage tout au long de la vie en permettant aux individus d'acquérir de nouvelles compétences en emploi.
- Il est rentable d'investir dans l'amélioration des compétences en matière de littératie et de numératie en raison de leurs répercussions positives sur l'économie.
- Il est recommandé de valoriser l'expérience entre stages et apprentissage, de revoir les critères d'admission pour inclure les

compétences et de renforcer la collaboration avec les écoles secondaires et les collèges, en commençant par les sciences.

- Étendre les stages et programmes d'apprentissage en milieu de travail pour faciliter l'entrée des jeunes sur le marché de l'emploi.
- Élaborer un système postsecondaire agile et innovant, capable de s'adapter aux transformations rapides (IA, technologies émergentes, durabilité).
- L'effet de l'IA. Redéfinir la valeur des compétences. Le Forum économique mondial considère ces compétences comme cruciales : pensée critique, jugement, gestion de l'ambiguïté, résilience, agilité, apprentissage continu, communication, collaboration, leadership, éthique et conscience de l'impact social.
- Établir davantage de liens entre formations dans les collèges et activités dans les centres d'innovation et de recherche appliquée au service de la croissance (stages, projets ponctuels ou annuels, programmes de recherche-études).

QUESTION 1 Les composantes centrales et la portée d'un plan talents (suite)

Constat 3 : bien sélectionner les étudiantes et étudiants étrangers et les personnes immigrantes



Les étudiantes et étudiants étrangers jouent un rôle majeur dans la recherche et la vie universitaires. Par conséquent, leur sélection est vue comme un enjeu central en matière de recrutement de talents. Il est essentiel de distinguer l'immigration étudiante de l'immigration économique.

Éléments soulevés :

- Les recherches sur le capital humain et la qualité de l'éducation montrent que le niveau de développement du pays d'origine influence fortement le rendement des personnes immigrantes au Canada. Les universités doivent donc adopter une stratégie proactive incluant un suivi longitudinal des parcours et des contributions des étudiantes et étudiants étrangers.
 - Immigration, rendement et critères d'admission. Les écarts salariaux des personnes immigrantes sont principalement liés au PIB par habitant du pays d'origine et à la qualité de l'éducation reçue avant l'arrivée au Québec. Les universités doivent tenir compte du contexte éducatif d'origine dans leurs critères d'admission pour maintenir la qualité des cohortes. Le rendement de l'éducation acquise au Canada est équivalent pour les personnes immigrantes et les natifs, ce qui confirme la valeur des parcours locaux.
- Il est recommandé d'éviter l'admission d'étudiantes et étudiants insuffisamment préparés et de nouer des partenariats avec des établissements d'enseignement étrangers performants. Le suivi des meilleurs étudiants étrangers et étudiantes étrangères permettrait de bâtir un réseau de talents à long terme. Les mécanismes d'admission doivent parvenir à un équilibre entre qualité, diversité et équité, et le recrutement international exige des réseaux solides et une cartographie des universités partenaires.
 - Les personnes immigrantes sont attirées par la qualité de vie et l'éducation au Québec, ce qui contribue à leur bonheur et à l'évolution des flux migratoires. Leur contribution à l'avancement des universités demeure essentielle, même si certains repartent après leurs études.
 - Valoriser les diplômes d'études collégiales à l'international. Ils gagneraient à être mieux connus chez les étudiantes et étudiants étrangers.

QUESTION 2

Les expertises à rassembler et à mobiliser pour réussir

La réussite du projet dépend de la coordination accrue entre acteurs publics, privés et éducatifs, de la reconnaissance des acquis, de la formation continue et de la mobilité professionnelle. Il est essentiel de briser les vases clos institutionnels, d'intégrer les syndicats, de favoriser l'inclusion des clientèles marginalisées et de concevoir des modèles de formation flexibles et transférables. Il importe enfin d'adopter une approche systémique qui tienne compte à la fois des stratégies humaines, des relations de pouvoir et des zones d'incertitude.

QUESTION 2 Les expertises à rassembler et à mobiliser pour réussir

Constat 1 : faire une place aux acteurs clés dans la gestion des talents



La réussite de la mise en place d'un plan talents suppose une vaste mobilisation. Cela doit se traduire par la désignation et l'engagement des acteurs clés de la société civile.

Éléments soulevés :

- Faire participer les entreprises aux premières étapes de la gestion des talents, notamment la conception des formations et la désignation des compétences à acquérir.
- Mobilisation des acteurs régionaux. Regroupement des organisations et mise en œuvre de projets pilotes dans des territoires ciblés.
- Favoriser la présence des élus pour assurer la légitimité, le financement et le pilotage du Plan sur le long terme.
- Expertises à mobiliser et approche systémique. Mobiliser tous les acteurs, intégrer les dynamiques locales, prendre en compte les stratégies humaines et les relations de pouvoir.

- La réussite du Plan Talents repose sur une mobilisation gouvernementale forte et sur des partenariats entre les universités, les entreprises, l'Office des professions du Québec, les syndicats et les gouvernements.

QUESTION 3

Les différentes approches à privilégier pour implanter un plan talents

Le Plan Talents doit permettre d'anticiper les compétences stratégiques pour les 10 à 15 prochaines années, en collaboration avec les universités, entreprises et organismes professionnels.

QUESTION 3 Les différentes approches à privilégier pour implanter un plan talents

Constat 1 : mettre en place une gouvernance interministérielle et partenariale

Il est important de s'appuyer sur une instance de gouvernance interministérielle, comprenant les syndicats, les entreprises, les établissements d'enseignement, l'Office des professions du Québec et les employeurs, afin de coordonner les politiques de formation et d'emploi.

Éléments soulevés :

- La stratégie doit être coconstruite avec les élus et intégrée aux politiques publiques pour garantir la pérennité du Plan. Les enjeux démographiques et la perte d'emplois imposent une réflexion sur le capital humain.
- Favoriser la présence des élus dès le départ pour assurer la légitimité, le financement et le pilotage du Plan sur le long terme.
- Gouvernance : création d'un comité de pilotage interdisciplinaire (politiques publiques, secteur privé, experts de l'IA, éducation), équipe de veille technologique, réseau de partenaires régionaux.



QUESTION 3 Les différentes approches à privilégier pour implanter un plan talents

Constat 2 : avoir une vision prospective et indépendante pour prévoir les besoins en main-d'œuvre et en formation

Il a notamment été suggéré d'établir un observatoire national chargé de consolider les données selon les besoins en main-d'œuvre et en formation à moyen et long terme, avec une vision intégrée et adaptée aux réalités régionales. La gouvernance devrait être partagée et ses communications devraient être transparentes. La création de laboratoires de compétences régionaux (ou pôles régionaux par régions administratives) pour l'expérimentation et l'acquisition de nouvelles aptitudes en collaboration avec les entreprises et les établissements d'enseignement a également été proposée.

Éléments soulevés :

- La prospective est un outil pour explorer des futurs possibles et mobiliser les acteurs autour d'une vision partagée. Un état des lieux rigoureux et la mobilisation collective sont essentiels au succès du projet.
- Une vision globale et coordonnée des besoins en compétences est nécessaire pour accroître la capacité d'anticipation.

- Un observatoire national permettrait de centraliser et d'harmoniser les informations, en tenant compte des évolutions technologiques et des besoins sectoriels (techniciens, ingénieurs, etc.).
- Cette structure favoriserait une planification proactive des formations et des politiques d'emploi, ce qui contribuerait à réduire les pénuries de main-d'œuvre.
- Effectuer un diagnostic et une cartographie. Analyser les programmes existants, cibler les lacunes et anticiper les besoins futurs.
- Assurer une veille et une prospective en IA. Suivi en temps réel des répercussions de l'IA sur les métiers, avec prudence dans les projections.
- Valorisation des compétences non cognitives. Les compétences comportementales (soft skills) sont cruciales, mais peu mesurées, nécessitant davantage de recherche et l'élaboration de cadres d'évaluation.
- Il est recommandé de prévoir des projets pilotes, des phases d'expérimentation et des mécanismes d'adaptation en favorisant la coconstruction entre universités, entreprises, gouvernements et société civile.
- Renforcer la capacité d'innovation et la production de savoirs (jeunes pousses, groupes de réflexion, recherche appliquée).
- Projets pilotes : lancer des initiatives concrètes sur 24 mois pour inspirer et accélérer le changement.

QUESTION 3 Les différentes approches à privilégier pour implanter un plan talents

Constat 3 : une démarche en deux phases, stratégique et opérationnelle



Un tel processus comprend une phase stratégique et une phase opérationnelle. Il est alors crucial de désigner les enjeux de long terme et de coconstruire la stratégie avec tous les acteurs concernés (élus, entreprises, universités, syndicats, etc.). Une analyse FFOM (forces, faiblesses, opportunités, menaces) doit d'ailleurs être réalisée dès le départ pour permettre de définir la vision sur 10 ans : une économie globale et durable, interconnectée.

Éléments soulevés :

- Questions clés : définir la finalité, les objectifs, le périmètre, l'horizon temporel et les enjeux majeurs (ex. : IA, géopolitique, réconciliation avec les Premiers Peuples). Il s'agit de se projeter dans le Québec de 2035 ou 2040 et de déterminer les stratégies d'action à mettre en place.
- La montée du chômage impose une réflexion urgente et un diagnostic approfondi des forces, faiblesses, opportunités et menaces (analyse FFOM).
- Alignement de la formation des talents sur les investissements, innovation, attractivité internationale, préparation de la main-d'œuvre, réduction du chômage des jeunes.
- Agir rapidement : exploiter la fenêtre actuelle de financement public et de financement privé pour soutenir les projets et attirer des capitaux.

QUESTION 4

La définition et le suivi des résultats attendus dans une perspective à court, moyen et long terme

Un plan talents doit s'appuyer sur une approche multidisciplinaire et itérative, une vision à long terme avec des leviers d'action immédiats, la mobilisation proactive des employeurs et l'alignement des compétences sur les besoins industriels. L'apprentissage continu, la rétention des talents et des indicateurs précis sont au cœur d'une telle démarche.

QUESTION 4 La définition et le suivi des résultats attendus dans une perspective à court, moyen et long terme

Constat 1 : choisir les enjeux et les stratégies

La prospective sert à construire une stratégie collective et innovante, fondée sur des données robustes. Cela implique de bien cerner les défis et les perspectives, mais aussi de faire preuve d'agilité, de résilience et d'adaptabilité.

Éléments soulevés :

- Sélectionner les enjeux de long terme (IA, démographie, capital humain, immigration).
- Intégrer les signaux faibles et les hypothèses émergentes.
- Reconnaître les wild cards (événements imprévus à large portée).
- Construire une stratégie collective et innovante.



QUESTION 4 La définition et le suivi des résultats attendus dans une perspective à court, moyen et long terme

Constat 2 : déterminer les indicateurs de succès et de gouvernance interdisciplinaire

L'évaluation devrait se dérouler en trois phases : ex ante (avant la mise en œuvre), mi-parcours (points d'étape) et ex post (mesure des retombées). Il est important de choisir des indicateurs pertinents (mise à l'emploi, niveau d'éducation, etc.). Dans cette perspective, une stratégie concertée et des indicateurs clairs sont nécessaires pour préparer efficacement les talents de demain.

Éléments soulevés :

- Indicateurs : taux d'insertion dans des emplois de qualité, temps moyen d'embauche, taux de rétention, données désagrégées (genre, origine ethnique, niveau socioéconomique), croissance économique locale.
- Suivre les projets pilotes adoptant une approche itérative, avec des cycles courts de test, d'évaluation et d'adaptation. La coconstruction avec les parties prenantes et la mise en place de boucles de rétroaction rapides permettent d'adapter les actions en continu.
- Obtenir des résultats rapides (quick wins) permet de fédérer et de maintenir l'engagement des acteurs.
- Des indicateurs objectifs et transparents (résultats du Programme international pour le suivi des acquis des élèves, taux de décrochage, taux d'alphabétisation, performance économique des diplômés) sont nécessaires pour mesurer l'efficacité du Plan et convaincre le public de sa pertinence.
- L'utilisation d'indicateurs tels que le Programme international pour le suivi des acquis des élèves, la lutte contre le décrochage et le taux d'alphabétisation ainsi que l'élaboration de mécanismes d'admission au-delà des notes sont des axes prioritaires. La transparence et la communication autour des mesures sont essentielles.
- La santé mentale et le bonheur au travail sont des indicateurs importants du succès éducatif et du succès économique. La performance du capital humain inclut la gestion du stress, la collaboration et l'adaptation. Des indicateurs de bonheur existent, mais doivent être interprétés avec prudence.
- Il faut veiller à ce que les indicateurs de productivité ne soient pas déconnectés de la valeur réelle créée par les métiers du care (santé, éducation et services sociaux).

QUESTION 4 La définition et le suivi des résultats attendus dans une perspective à court, moyen et long terme

Constat 3 : gérer les risques et désigner les points de vigilance

Pour réduire la fragmentation, sécuriser les emplois (notamment ceux occupés par les nouveaux travailleurs) et maintenir l'attractivité dans la transition numérique, plusieurs éléments sont nécessaires. Retenons une gouvernance forte et partagée, un financement public-privé durable et des parcours d'études optimisés.

Éléments soulevés :

- Principaux risques : manque d'engagement des industries, incertitude dans les prédictions, IA, inégalités d'accès aux parcours, manque de financement durable, d'où la nécessité d'un modèle de financement mixte public-privé.
- Mesures à prendre : amener les entreprises à participer, s'appuyer sur des experts, les inclure systématiquement dans la conception des outils.
- Expertises nécessaires : coordination accrue entre acteurs publics, privés et éducatifs, reconnaissance des acquis, formation continue, mobilité professionnelle, inclusion des clientèles marginalisées et modèles de formation flexibles.

- Enjeux syndicaux : l'alignement des incitatifs syndicaux sur l'amélioration des résultats est un enjeu majeur.
- Enjeux structurels associés au système éducatif québécois. L'enseignement primaire et l'enseignement secondaire au Québec sont reconnus internationalement, mais le système des cégeps peut retarder la transition vers l'université. Il faut être plus agile en matière d'accès aux études postsecondaires.
- Maintenir l'attractivité du Québec à l'échelle mondiale malgré les défis démographiques.
- Répercussions de l'IA : risque accru pour les emplois pour débutants si les compétences ne suivent pas.
- La fragmentation des efforts nécessite une gouvernance forte.

À l'horizon 2035, un plan talents devrait contribuer à ce que le Québec soit davantage maître de ses choix en matière économique. Il devrait permettre un Québec durable dans l'exploitation de ses ressources et plus compétitif par la qualité de ses talents. Un plan talents devrait tenir compte de la réalité géographique nord-américaine du Québec, de l'abondance de ses ressources naturelles et de sa dépendance commerciale actuellement élevée à l'égard des États-Unis et de la Chine. Pour diminuer cette vulnérabilité, il faut créer une économie qui combine ressources naturelles et ingéniosité humaine. Bref, faire du Québec un leader mondial de la synergie entre ressources naturelles et ingéniosité humaine.

Le Québec doit être en mesure de choisir son avenir économique plutôt que de le subir. En tant que moteurs de recherche, d'innovation, de formation et de développement des talents, les universités jouent un rôle central en amont. Elles agissent comme pivots de l'écosystème, en lien étroit avec les besoins industriels et technologiques.

2. Synthèse des échanges avec les experts de l'Université de Montréal et de l'Université Laval

Afin d'avoir une perspective qui colle davantage aux réalités spécifiques du Québec, le collectif a fait appel à des experts issus des deux établissements partenaires du projet. Ces experts ont d'abord insisté sur le contexte particulier que connaît le Québec en ce moment. Ils ont désigné des facteurs de perturbation. Ainsi, le monde du travail évolue actuellement sous l'effet de trois forces majeures. Il s'agit de l'arrivée rapide de l'intelligence artificielle, de la crise climatique et de l'apparition de nouvelles tensions géopolitiques qui redessinent complètement les chaînes d'approvisionnement.

QUESTION 1

Les composantes centrales et la portée d'un plan talents

QUESTION 1 Les composantes centrales et la portée d'un plan talents

Constat 1 : déterminer les enjeux clés

Les experts nationaux ont défini des enjeux clés pour le Québec. L'élaboration d'un plan talents doit en tenir compte.

Éléments soulevés :

- Sur le plan démographique, le Québec vit un vieillissement accéléré de sa population, ce qui entraîne une pression sur le système de santé, la productivité, l'immigration et la disponibilité de la main-d'œuvre.
- Le Québec vit des transitions sectorielles (filiale batterie, auto électrique, santé, numérique), ce qui implique des besoins accrus et rapides en compétences. La prévisibilité (court, moyen et long terme) devient importante pour assurer l'avenir du Québec.
- L'orientation et l'information chez les jeunes sont essentielles. Or, on observe une faible connaissance des métiers.
- Il faut faire rêver en lien avec les types d'emplois vers lesquels ils doivent s'orienter.
- On a besoin de modèles inspirants pour réduire le décrochage, notamment chez les jeunes hommes. Il faut présenter d'autres types d'emplois.
- Au secondaire, personne ne porte ce dossier. Il faut collaborer avec les enseignants pour intégrer, dans les cours, des professionnels qui présentent leurs métiers et expliquent comment les connaissances vues en classe s'appliquent concrètement. C'est un grand manque qu'il faut rapidement combler.
- Tant le niveau de littératie que celui de numératie demeurent insuffisants pour accompagner les transitions technologiques.
- La capacité à réagir ou à s'adapter rapidement aux changements est à revoir.
- Le manque d'agilité du système d'emploi doit être un élément central du Plan Talents.
- On note un décalage entre les besoins de l'industrie et la formation. Par exemple, la formation des mécaniciens n'a pas été actualisée en vue de l'arrivée des voitures électriques.
- Il faut stimuler davantage l'entrepreneuriat, le repreneuriat et la relève des PME. Cela implique de soutenir la transmission des savoirs, les compétences en gestion, d'obtenir du financement et d'aider la relève.
- Il faut tenir compte de la capacité des bassins : risques de déplacements intersectoriels; différence entre investissements nécessaires et disponibilité réelle des fonds.
- La coordination institutionnelle est essentielle alors qu'il existe un triangle des Bermudes travail-emploi-éducation et une dispersion des stratégies.
- Il faut tenir compte de la prévisibilité des besoins en main-d'œuvre et des bassins d'employés disponibles avant d'investir massivement dans un secteur.
- Les jeunes mentionnent dans une proportion de 40 % vouloir être « youtubeurs ou influenceurs » simplement parce que c'est ce qu'ils voient et qu'ils ont comme modèles. Ces perturbations influencent directement la productivité, qu'on pense aux pénuries de main-d'œuvre et au chômage et enfin aux besoins en compétences.
- Il ne faut pas seulement axer un plan talents sur le secteur manufacturier, qui ne concerne que 11 % des emplois au Québec. Plus de 89 % des emplois au Québec se trouvent dans les services (santé, restauration, hôtellerie, etc.).
- La fabrication doit être vue comme un secteur à fort potentiel, mais spécialisé, pas comme un secteur de refuge pour des travailleurs déqualifiés. Dans cet esprit, il importe de tenir compte de la dépendance de plusieurs régions au secteur manufacturier. C'est d'ailleurs ce type de conversation que le Plan Talents peut aider à clarifier.

QUESTION 1 Les composantes centrales et la portée d'un plan talents

Constat 2 : avoir des objectifs et des dispositifs de formation clairs

Le système éducatif a un rôle central à jouer dans le développement des talents. Il doit entreprendre un certain virage.

Éléments soulevés :

- En ce qui concerne la formation initiale, de la maternelle jusqu'au secondaire : intégrer des interventions « 10 minutes pour expliquer un métier », des projets contextualisés, des explorations sur le terrain, du mentorat. Quelques exemples de bonnes pratiques? En Ontario, il y a une journée nationale unique pour les élèves du secondaire (souvent de troisième secondaire), « Take Our Kids to Work Day », qui sert à explorer des carrières avec des adultes (parents ou proches) dans diverses entreprises et à découvrir le monde du travail.
- En ce qui concerne les diplômes d'études professionnelles et les programmes de formation technique des diplômés d'études collégiales, une mise à jour des référentiels s'impose (véhicules électriques, diagnostic numérique). Il en est de même pour les équipements et les stages.

- Pour les études universitaires, on doit observer davantage d'ouverture aux microcertifications (comme des mineures en technologie numérique [IA]), mais aussi davantage de liens avec des projets industriels et un nombre accru de chaires sectorielles.
- Pour la formation continue, on doit prévoir des parcours modulaires rapides et cumulables, la reconnaissance des acquis et des compétences, des passerelles de requalification.
- Il faut apprendre aux gens à s'adapter et les inciter à adopter une posture d'apprentissage tout au long de la vie.
- En matière d'insertion et d'orientation professionnelles, il faut accroître l'information à propos du marché du travail (tableaux de bord), élaborer des programmes antidécrochage ciblés et régionaux.



QUESTION 1 Les composantes centrales et la portée d'un plan talents

Constat 3 : intégrer les enjeux autochtones

Les membres des Premières Nations et les Inuits doivent être intégrés au Plan Talents. En pleine croissance démographique, ils ont leurs propres trajectoires et plusieurs sont confrontés à des défis auxquels il faut répondre pour qu'ils puissent également développer leur plein potentiel. Pensons à l'éloignement des cégeps ou des universités, au taux de décrochage et à des contraintes socioéconomiques.

Éléments soulevés :

- Élaborer des parcours de proximité (campus satellites, classes hybrides, formation à distance).
- Créer des passerelles qualifiantes (microcertifications locales, reconnaissance des acquis, stages rémunérés dans des industries régionales).
- Accroître le soutien financier : bourses, mentorat communautaire, services d'orientation culturellement sécurisants.
- Améliorer la gouvernance : conception avec les organisations autochtones; respect de la souveraineté des données; indicateurs définis avec les communautés.

Constat 4 : accroître la mobilisation des employeurs

La réussite d'un plan talents dépend en grande partie de sa capacité à mobiliser les employeurs. Or, on note une faible présence des employeurs aux tables stratégiques. Des fonds disponibles ne sont pas utilisés. Il existe un décalage entre les besoins et l'offre.

Éléments soulevés :

- Des accords sectoriels (ententes négociées entre partenaires sociaux – syndicats, employeurs, gouvernements [protocoles d'entente]) pourraient permettre de cofinancer des microcertifications et des projets pilotes et favoriser l'accès à des équipements, du mentorat, des stages et des initiatives de placement.
- La mise en place d'incitatifs tels que la bonification de un pour cent pour la coconception, des crédits pour requalification, la réduction des charges pour les stages rémunérés.
- Ces mesures pourraient être accompagnées d'évaluations : indicateurs d'engagement (taux de participation, cofinancement, placements réussis), diffusion de tableaux de bord publics.

QUESTION 2

Les expertises à rassembler et à mobiliser pour réussir

Quel est le rôle du Plan Talents? Rassembler, pas dicter. Il doit coordonner, donner du sens, être un accélérateur, reposer sur un processus crédible et lisible par tout le monde et produire de vrais résultats. Il importe d'y préciser les rôles et les responsabilités. Qui parle et qui agit? Qui parle au nom du Plan Talents? À qui s'adresse-t-on? Qui reçoit le message? Qui prend les décisions nécessaires? Qui réalise les changements dans le milieu pour atteindre les objectifs? Qui est responsable du suivi? Rendre compte à qui et comment?

QUESTION 2 Les expertises à rassembler et à mobiliser pour réussir

Constat 1 : coordination et concertation

La coordination et la concertation des acteurs sont essentielles. Des objectifs opérationnels très précis doivent être établis, ce qui implique des feuilles de route sectorielles, la concertation et l'optimisation en matière de communications entre les différentes instances ministérielles, l'alignement des programmes et des appels de projets.

Éléments soulevés :

- La nécessité d'une instance interministérielle (Travail-Emploi et Solidarité sociale-Éducation) avec mandat, échéancier, reddition de comptes.
- La mobilisation de tables sectorielles : employeurs, syndicats, établissements d'enseignement, organismes régionaux, commissions.
- La Commission des partenaires du marché du travail (CPMT), les comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO) et d'autres regroupements ont un rôle à jouer dans ce dialogue.
- L'optimisation du rôle de la CPMT pour soutenir le Plan Talents serait souhaitable.

Constat 2 : un organisme non gouvernemental

Un organisme non gouvernemental multipartites prenantes (gouvernement, employeurs, établissements d'enseignement, Office des professions du Québec, syndicats, régions, communautés) devrait être mandaté pour assurer une veille, faire de la prospective (observatoire) et de la coordination (implantation).

Éléments soulevés :

- Veille et prospective (moyen et long terme) : signaler les besoins émergents, publier des cadres de compétences et des scénarios (5, 10, 20 ans).
- Traduire des diagnostics en actions : faire le pont entre les recommandations des CSMO et l'actualisation des formations initiales ou continues, avec des voies rapides et la coconception curriculaire.
- Mobiliser des employeurs : modèle d'engagement (partenaires sociaux sectoriels, cofinancement, mentors pour les métiers, accès aux équipements, stages).
- Stimuler l'innovation et l'agilité : incubateur de microcertifications et de projets pilotes (évaluation continue; extension de 6-12 mois si les résultats sont probants).
- Assurer la transparence des indicateurs : tableaux de bord publics (agilité, insertion, requalification, couvertures sectorielle et régionale).

QUESTION 2 Les expertises à rassembler et à mobiliser pour réussir

Constat 3 : bien définir la place de chacun dans l'écosystème

La CPMT et les CSMO fournissent déjà des données et des expertises sectorielles. La CPMT assure la gestion de la loi du un pour cent, la création de programmes avec les sommes non investies et joue un rôle dans le dialogue social. Le Plan Talents ne reprendrait pas ce travail. Il orienterait (prospective) et opérerait le transfert vers l'offre de formation. Avec une instance interministérielle, il assurerait la traduction opérationnelle et une exécution plus agile. Il ferait remonter les signaux du marché jusqu'aux ministères. Avec les établissements d'enseignement, il devrait concevoir des microprogrammes, soutenir des voies rapides et financer des projets pilotes. Il faciliterait aussi la reconnaissance des acquis. Les employeurs et les syndicats seraient directement mis dans la boucle.

Éléments soulevés :

- Les CSMO produisent des diagnostics sectoriels riches. Ils ont beaucoup d'informations sur les besoins en main-d'œuvre et sur les différents secteurs d'activité.
 - Des lacunes dans l'écosystème actuel : fragmentation d'acteurs; difficultés à dépenser (programmes à court terme, peu stratégiques); exclusion du réseau éducatif comme promoteur collectif; dialogue social inégal selon le contexte.
 - Des occasions à saisir : exploiter la mine d'or que sont les diagnostics des CSMO pour la planification; réformer la loi du un pour cent (formation continue, requalification, innovation pédagogique); clarifier les rôles et les responsabilités et créer un secrétariat de coordination du Plan Talents.
 - La CPMT pourrait jouer un rôle quant aux compétences sociales et aux besoins en formation, puisqu'elle a accès à une quantité importante de données dans tous les secteurs d'activité. Toutefois, ce n'est pas un acteur pour favoriser la formation. Est-ce que son rôle pourrait être actualisé ou bonifié?
- Il ne faut pas seulement axer un plan talents sur le secteur manufacturier, qui ne concerne que 11 % des emplois au Québec. Plus de 89 % des emplois au Québec se trouvent dans les services (santé, restauration, hôtellerie, etc.).
 - La fabrication doit être vue comme un secteur à fort potentiel, mais spécialisé, pas comme un secteur de refuge pour des travailleurs déqualifiés. Dans cet esprit, il importe de tenir compte de la dépendance de plusieurs régions au secteur manufacturier. C'est d'ailleurs ce type de conversation que le Plan Talents peut aider à clarifier.

QUESTION 3

Les différentes approches à privilégier pour implanter un plan talents

Le Plan Talents devrait combiner deux rythmes d'implantation. Il doit s'appuyer sur un socle transversal et robuste. Il doit aussi offrir des parcours ciblés par secteurs et par régions.

QUESTION 3 Les différentes approches à privilégier pour implanter un plan talents

Constat 1 : vision stratégique : combiner adaptation et dirigisme



Deux visions sont possibles : l'une générique et adaptative, l'autre dirigiste et ciblée.

Éléments soulevés :

- La vision générique et adaptative repose sur l'élaboration d'un socle de compétences transversales (littératie, numératie, adaptabilité). Elle favorise la résilience et la diversification.
- La vision du dirigisme ciblé permet la mise en place de parcours orientés vers des secteurs stratégiques (batterie, santé, secteur manufacturier 4.0, économie verte). Elle peut être déployée avec prudence pour éviter la dépendance excessive et tenir compte des différentes dynamiques régionales.

- Trop de dirigisme soulève cependant un enjeu, la perte de notre résilience. Il faut laisser les gens innover et créer.
- Une combinaison des deux visions est possible.
- Un dirigisme accompagné reposerait sur des grilles sectorielles (emplois cibles, compétences, volumes, calendrier), mais aussi sur des plans de transfert des travailleurs avec financement spécifique.
- Cela implique toutefois une réaction rapide : formations accélérées, microprogrammes, fonds pilotes, cellules mixtes (employeurs-établissements d'enseignement-ministères).

QUESTION 4

La définition et le suivi des résultats attendus dans une perspective à court, moyen et long terme

QUESTION 4 La définition et le suivi des résultats attendus dans une perspective à court, moyen et long terme

Constat 1 : agilité et gestion des risques

Comment allons-nous gérer les risques? Quel sera le point de vue envisagé : social? démographique? régional? sectoriel? Nous pouvons tous les considérer et jumeler les données.

Éléments soulevés :

- Élaborer des matrices de risques (secteur x région x groupe) : méthode en cinq étapes (cartographie, évaluation, réponses, ressources, suivi).
- Mettre en place des indicateurs d'agilité : temps d'actualisation des programmes, délais de lancement de projets pilotes, adoption des microcertifications.

Constat 2 : cibler des actions prioritaires (12-18 mois)

Il importe de poser des gestes rapidement pour mobiliser les différents acteurs.

Éléments soulevés :

- Dresser un bilan initial : consolider les documents existants et produire un bilan officiel comme fondement. Cela pourrait prendre la forme d'un bilan consolidé et de cadres de compétences par secteur (incluant les services, la santé, la restauration, l'hôtellerie).
- Développer la gouvernance en passant d'un observatoire à une structure opérationnelle (pilotage, responsabilités, indicateurs).
- Mobiliser la CPMT et les CSMO dans une instance intersectorielle avec un leadership gouvernemental clair.
- Créer une instance interministérielle opérationnelle avec des tableaux de bord trimestriels.
- Soutenir une approche sectorielle (porte d'entrée) pour d'abord cartographier le secteur manufacturier, le secteur automobile, les services, la santé, la restauration et l'hôtellerie, le numérique, l'économie verte... Et ensuite désigner les compétences actuelles, les cibles de requalification, les retombées régionales.
- Travailler à la transversalité : standards de littératie et de numératie, durabilité, numérique, module d'intelligence artificielle de base, cybersécurité, gestion des données.

- Valoriser les « métiers en classe » en établissant des projets pilotes dans des écoles; mentors; visites d'entreprises.
- Travailler à la mise à jour des diplômes d'études professionnelles et des diplômes d'études collégiales (voiture électrique, batteries, maintenance numérique, santé numérique).
- Établir des parcours de requalification avec microcertifications reconnues par les employeurs.
- Élaborer des programmes de repreneuriat pour les PME (mentorat, audits de relève, financement des compétences).
- Miser sur l'agilité : évaluation des programmes, fonds pour projets pilotes, cellules mixtes.
- Établir des matrices de risques (secteur x région x groupe); trois portefeuilles d'intervention prioritaires.
- Contribuer à un plan santé pour les régions : accélérateurs de qualification.
- Appuyer des initiatives pour les talents autochtones, par exemple des parcours de proximité, des bourses, des partenariats communautaires, des premiers placements en entreprise.
- Stimuler l'engagement des employeurs : 10 MoUs sectoriels; cohortes cofinancées; équipements partagés; taux de placements ciblés.

QUESTION 4 **La définition et le suivi des résultats attendus dans une perspective à court, moyen et long terme**

Constat 3 : établir des indicateurs de suivi

Plusieurs indicateurs sont proposés pour mesurer les résultats et les cibles à atteindre.

Éléments soulevés :

- Éducation et orientation : pourcentage d'écoles avec des « interventions métiers »; baisse du décrochage (garçons).
- Compétences : pourcentage de programmes de formation professionnelle et techniques à jour; nombre de microcertifications; taux de requalification.
- Marché du travail : temps de vacance des postes critiques; mobilité intersectorielle; productivité sectorielle.
- Gouvernance : décisions interministérielles coordonnées; délais; transparence des tableaux de bord.
- PME et repreneuriat : pourcentage d'entreprises dotées d'un plan de relève; transmissions réussies.
- Agilité : délais d'adaptation curriculaire; nombre de projets pilotes lancés ou étendus.
- Équilibre secteurs-régions : part des ressources dans les services par rapport à celle dans le secteur manufacturier; indices de résilience régionale.
- Employeurs : taux de participation aux protocoles d'entente; niveau de cofinancement; taux de placements ultérieurs à la formation.
- Autochtones : nombre de parcours de proximité; taux de persévérance et diplomation; placements locaux; satisfaction communautaire.

Constat 4 : risques et mesures d'atténuation

Il faut prendre en considération les obstacles et les risques à éviter dans ce projet de transformation.

Éléments soulevés :

- La fragmentation institutionnelle actuelle nécessite des mandats clairs et une direction forte du Plan Talents.
- Éviter les chevauchements (Plan Talents et CPMT-CSMO en établissant une charte de complémentarité (rôles non redondants; circuits de données et diagnostics).
- Éviter une inertie curriculaire en favorisant des microprogrammes cumulables, des formations en accéléré et des clauses de flexibilité.
- Surmonter les inégalités d'accès (régions, PME, communautés autochtones).
- Assurer un financement spécifique; partenariats locaux; modalités hybrides; bourses.
- Éviter la fatigue des acteurs par des communications claires et transparentes; mesures à effet rapide; cycles courts de livrables.
- Se protéger des biais sectoriels avec des quotas ou des indicateurs de couverture des services; scénarios de diversification.
- Se libérer de la dépendance à un secteur avec des plans de contingence régionaux ou de reconversion accélérée.

QUESTION 4 La définition et le suivi des résultats attendus dans une perspective à court, moyen et long terme

Constat 5 : établir un cadre de communication publique

Il importe de faire un bilan des contextes organisationnel, économique et politique et de bien le communiquer pour que, collectivement, il soit possible de relever les angles morts. Cela implique de faire un diagnostic et une cartographie du système d'acteurs et de déterminer les lignes de communication et de concertation qui manquent. Comment se parlent-ils? Ont-ils des comités? De quoi se parlent-ils?

Éléments soulevés :

- Communiquer des messages clés : pourquoi le talent est crucial (prospérité, inclusion, résilience); notre double vitesse (adaptation et ciblage).
- Ce qu'un plan talents apporte de différent : agilité, prospective, mobilisation des employeurs, inclusion autochtone.
- Donner la parole à différents acteurs : employeurs, syndicats, Office des professions du Québec, enseignants, jeunes, nouveaux arrivants, leaders autochtones.

- Développer un langage collectif et une structure de conversation qui nous ramènent vers ce que nous voulons réellement accomplir ensemble.
- Donner de la crédibilité au Plan Talents et susciter le consensus citoyen autour de quelques problèmes majeurs.
- Cibler trois ou quatre problèmes bien réels, bien compris et qui préoccupent les gens.
- Présenter le Plan Talents en donnant des exemples concrets sur lesquels nous devons travailler.
- Communiquer des succès rapides : mises à jour curriculaires régulières dans l'année; microcertifications actives; métiers en classe; projets pilotes en région; tableaux de bord publics.

Les travaux de recherche des experts des établissements universitaires partenaires consultés rayonnent sur la scène internationale. Cette synthèse de nos échanges et de leurs principaux constats permet de mieux ancrer la réflexion dans le contexte québécois. Il convient également de remercier ces experts pour leur accompagnement et leur engagement tout au long de notre démarche de consultation.

3 ■ Synthèse des tables rondes et groupes de discussion avec des leaders socioéconomiques

Cinq consultations ont été menées à Montréal, Saguenay et Québec auprès d'acteurs clés de la société québécoise. Elles révèlent une convergence quant aux fondements essentiels du Plan Talents pour le Québec. Près de 80 participants issus des milieux économique, institutionnel, social et syndical ont réfléchi à ce que représente un plan talents pour l'avenir du Québec. Dans des ateliers ou des groupes de discussion, ces réflexions ont transcendé les particularités sectorielles et régionales.

Ces exercices de consultation avaient cinq objectifs principaux :

- **Recueillir les perspectives et préoccupations des partenaires quant aux défis et possibilités liés au développement des compétences et des entreprises et à l'attraction des talents;**
- **Favoriser une compréhension commune des fondements, des ambitions et de la portée du Plan Talents;**
- **Désigner des leviers de collaboration entre les acteurs – publics, privés, éducatifs et communautaires – afin d'assurer la cohérence et la complémentarité des actions;**
- **Susciter l'adhésion et l'engagement à l'égard de la démarche en reconnaissant le rôle essentiel de chacun dans la réussite du projet collectif;**
- **Jeter les bases d'une gouvernance partagée, capable d'ancrer durablement la vision du Plan Talents dans les politiques, les pratiques et les réseaux d'influence.**

Compte tenu de la richesse des informations et des idées recueillies au cours des tables rondes et dans les groupes de discussion, nous avons souhaité les regrouper de façon détaillée. Cela permettra, nous l'espérons, de stimuler encore davantage la réflexion et la discussion.

Les échanges des tables rondes découlent d'un exercice structuré. Les séances étaient divisées en blocs de discussion. Les groupes de discussion ont plutôt pris la forme d'échanges semi-structurés. Les idées énoncées dans cette sous-section sont nombreuses et porteuses. Nous les avons regroupées par blocs de discussion et anonymisées. Nous avons également supprimé les répétitions entre les différentes tables rondes et les groupes de discussion.

La réussite du projet dépend également de la coordination accrue entre acteurs publics, privés et éducatifs, de la reconnaissance des acquis, de la formation continue et de la mobilité professionnelle. Il est essentiel de briser les vases clos institutionnels, d'intégrer les syndicats, de favoriser l'inclusion des clientèles marginalisées et de concevoir des modèles de formation flexibles et transférables. Il importe d'adopter une approche systémique qui tienne compte à la fois des stratégies humaines, des relations de pouvoir et des zones d'incertitude. Cela implique une mobilisation collective, une capacité prospective réelle et une gouvernance forte.

DISCUSSION 1

Vision de l'environnement optimal

Dans ce premier bloc de discussion, les participants étaient invités à se projeter en 2035. Le Québec est alors reconnu mondialement comme une référence en développement de talents. Pour les discussions en sous-groupes, nous avons demandé aux participants de désigner les éléments essentiels ou les pratiques gagnantes de notre environnement qui ont permis de créer des occasions riches et diversifiées pour les talents. Nous avons regroupé les éléments soulevés en 10 objectifs stratégiques à atteindre et pour lesquels il importe de mobiliser les différents partenaires.

DISCUSSION 1 Vision de l'environnement optimal

**Objectif stratégique 1 :
développer l'anticipation, la collaboration et la cohérence stratégique**

Éléments soulevés :

- Mieux anticiper les besoins.
- Accroître la prévisibilité.
- Adopter une vision stratégique pour le Québec qui transcende les enjeux politiques. Créer des lieux de collaboration commune dépassant les cycles politiques.
- Bâtir sur les écosystèmes qui fonctionnent déjà bien au Québec.
- Assurer la cohérence et la rigueur dans la détermination des besoins.
- Promouvoir une posture nationale fondée sur la bienveillance et la collaboration.
- Promouvoir l'importance de l'apprentissage tout au long de la vie.

**Objectif stratégique 2 :
assurer l'inclusion, l'équité et la protection de la personne**

Éléments soulevés :

- Protéger l'individu plutôt que le poste (assurer l'employabilité) tout au long de son parcours professionnel.
- Appuyer les jeunes dans leurs choix, leurs réflexions et leurs démarches en facilitant leur accès à de l'information fiable sur les perspectives d'emploi, la formation et l'évolution des métiers. Accompagner les jeunes pour qu'ils puissent construire un parcours professionnel cohérent, motivant et réaliste.
- Assurer une plus grande inclusion des personnes et intégrer les talents issus de groupes sous-représentés (ex. : Autochtones, jeunes hommes ayant décroché, personnes immigrantes).

DISCUSSION 1 Vision de l'environnement optimal

**Objectif stratégique 3 :
renforcer le développement continu des compétences et de l'adaptabilité**

Éléments soulevés :

- Valoriser le savoir-être, le savoir-faire, l'esprit critique, l'apprentissage continu afin de permettre une adéquation des compétences au Québec et d'ainsi dépasser le cadre local.
- Reconnaître les compétences comportementales (soft skills) (communication, collaboration, adaptabilité, capacité à travailler en équipe, autonomie, gestion du temps, créativité, intelligence émotionnelle, etc.).
- « Apprendre à apprendre » tout au long de sa vie et de son parcours professionnel.
- Mieux faire connaître les métiers et les perspectives d'emploi aux jeunes du secondaire, du collégial et des universités afin qu'ils disposent d'une vision plus claire des parcours professionnels envisagés.
- Renforcer le rôle des centres de formation professionnelle dans la requalification et la formation continue. Promouvoir les programmes techniques et de métiers (diplôme d'études professionnelles [DEP]).

**Objectif stratégique 4 :
renforcer l'immigration, l'attraction et la rétention des talents**

Éléments soulevés :

- Favoriser l'attraction des travailleurs étrangers et la reconnaissance de leurs acquis.
- Mieux arrimer l'immigration et les besoins du marché.
- Mettre en place des avantages pour encourager la rétention des personnes immigrantes au Québec.
- Améliorer la prévisibilité pour attirer et retenir les talents tout en facilitant l'arrivée des travailleurs étrangers et en sécurisant leur parcours d'intégration.

DISCUSSION 1 Vision de l'environnement optimal

**Objectif stratégique 5 :
valoriser l'innovation, les compétences émergentes et les transitions**

Éléments soulevés :

- Accroître la culture du développement : inclure des compétences émergentes (ex. : pilotage de drones, décarbonation, transitions énergétiques, littératie, numératie, connaissances de base en intelligence artificielle).
- Renforcer le rôle des universités, des cégeps et des centres de formation professionnelle : offrir des formations très spécialisées et des programmes adaptés aux filières stratégiques.
- Valoriser les talents : soutenir les entreprises qui perdent leurs employés et offrir des solutions de requalification.

**Objectif stratégique 6 :
mieux arrimer la formation aux besoins du marché du travail**

Éléments soulevés :

- Assurer une meilleure adéquation entre les formations offertes et les besoins réels des métiers.
- Les établissements d'enseignement préparent encore les employés « d'avant-hier » plutôt que ceux de demain.
- Nécessité d'une meilleure agilité dans la culture de formation.
- Importance pour les universités et autres milieux d'enseignement de se rapprocher du terrain pour mieux comprendre les besoins.
- La reconnaissance des acquis entre les universités est difficile et non harmonisée.
- Délocalisation et régionalisation des formations pour s'adapter aux réalités territoriales.
- Former pour permettre la mobilité interne et éviter que les employés restent au même poste toute leur vie. Il faut développer le plein potentiel de chacun pour lui-même et au profit de l'organisation.
- Revoir les multiples obligations de requalification qui peuvent à la fois être contraignantes et freiner le développement et l'innovation.

DISCUSSION 1 Vision de l'environnement optimal

**Objectif stratégique 7 :
soutenir le développement des compétences et la culture de l'apprentissage continu**

Éléments soulevés :

Importance de permettre aux individus de se requalifier, d'être plus agiles et d'occuper de nouvelles fonctions.

- Inviter les employeurs à contribuer aux réflexions sur le développement des compétences.
- Éliminer les obstacles qui freinent la formation continue et la requalification.
- Encourager l'usage de l'intelligence artificielle dans la formation : les universités doivent répondre aux besoins du marché malgré certaines réticences internes.

**Objectif stratégique 8 :
structurer la gestion de la main-d'œuvre et des talents**

Éléments soulevés :

- Importance de tenir compte des particularités régionales et des zones d'innovation.
- Manque de main-d'œuvre et de gestionnaires, entraînant le refus de projets innovants et porteurs pour le Québec.
- Valoriser les métiers.

DISCUSSION 1 Vision de l'environnement optimal

**Objectif stratégique 9 :
assurer une gouvernance efficace et une coordination économique cohérente**

Éléments soulevés :

- Conditions gagnantes : créer un contexte propice combinant talents et capitaux. L'horizon de l'investissement est important lorsqu'on parle de talents.
- Nécessité d'une coordination entre acteurs (universités, entreprises, régions) pour une vision cohérente.



DISCUSSION 1 Vision de l'environnement optimal

Objectif stratégique 10 : soutenir le développement économique, l'innovation et l'autonomie économique

Éléments soulevés :

- Mieux définir nos secteurs d'excellence. Il est nécessaire de définir de manière plus précise les secteurs d'excellence sur lesquels le Québec souhaite concentrer ses efforts, en reconnaissant que toutes les avenues ne peuvent être poursuivies simultanément. Ces choix exigent du courage et doivent s'appuyer sur des tâches critiques clairement établies permettant de tirer pleinement profit des forces géographiques de chaque région.
- Cela implique aussi de consolider des secteurs d'excellence autour d'écosystèmes existants qui fonctionnent bien.
- Chaque territoire possédant ses particularités, la planification doit tenir compte de cette diversité et veiller à ce que les secteurs retenus se consolident autour des zones d'innovation existantes et des expertises déjà reconnues. Cette démarche exige une collaboration étroite entre les acteurs concernés afin d'assurer la cohérence et l'efficacité de l'ensemble.
- Adapter l'offre de formation aux réalités régionales, notamment en favorisant la délocalisation ou l'adaptation des programmes pour mieux répondre aux besoins spécifiques des milieux.
- Le Québec a de grands projets, mais manque de bons gestionnaires de projet pour les mener à bien.
- Le Québec excelle dans la première transformation, mais peu dans les deuxième et troisième; il faut investir dans ces créneaux. Il faut tirer profit de nos forces géographiques et des particularités des régions.
- Favoriser l'entrepreneuriat et le repreneuriat pour éviter que les entreprises ferment ou soient achetées par des investisseurs étrangers. Il faut protéger notre patrimoine.
- Dépendance excessive aux États-Unis, notamment illustrée par le cas de l'aluminium : produit ici, transformé là-bas, puis importé.
- Importance d'une politique nationale d'achats locaux pour soutenir la transformation locale et sécuriser une part du marché.
- Revoir le contexte réglementaire et fiscal jugé peu favorable et perçu comme un frein à l'attractivité.

En lien avec les objectifs stratégiques définis dans ce premier bloc de discussion, nous avons demandé aux participants quels sont les obstacles majeurs à surmonter pour que le Québec soit reconnu mondialement comme une référence en développement de talents. Cinq obstacles majeurs ont été cernés.

DISCUSSION 1 Vision de l'environnement optimal

**Obstacle à surmonter 1 :
rehausser les compétences fondamentales de la population**

Éléments soulevés :

- Renforcer la littératie et la numératie, particulièrement dans un contexte où une part importante de la population éprouve des difficultés à lire, à écrire et à résoudre des questions arithmétiques élémentaires et essentielles.
- Développer l'esprit critique et renforcer la capacité à reconnaître et à contrer la désinformation.

**Obstacle à surmonter 2 :
adapter l'offre de formation aux besoins d'un marché du travail qui évolue rapidement**

Éléments soulevés :

- Concevoir des formations mieux arrimées aux besoins du marché du travail.
- Adapter la durée des études et introduire davantage de souplesse dans les parcours de formation qualifiants.
- Reconnaître et valoriser les compétences non sanctionnées par un diplôme (expérience, savoirs informels).
- Encourager l'acquisition de compétences transversales.
- Former les étudiants et étudiantes à l'utilisation de l'intelligence artificielle et les accompagner dans l'adaptation aux métiers émergents tout en anticipant la disparition de certains emplois.
- Former les gens pour qu'ils développent leur esprit critique face à l'intelligence artificielle et à la désinformation.

DISCUSSION 1 Vision de l'environnement optimal

Obstacle à surmonter 3 : avoir un écosystème de formation plus agile et collaboratif

Éléments soulevés :

- Favoriser la collaboration entre acteurs et briser les vases clos pour faciliter la transmission des connaissances.
- Accroître l'agilité des instances gouvernementales afin qu'elles puissent répondre plus rapidement aux besoins évolutifs du marché. Il est essentiel de surmonter les obstacles liés à la rigidité institutionnelle pour faciliter l'adaptation, renforcer la proactivité et garantir une réactivité efficiente.
- Réduire la rigidité institutionnelle, qui freine les adaptations nécessaires.
- Maintenir un lien constant avec le milieu afin d'adapter les programmes en temps réel.

Obstacle à surmonter 4 : avoir une planification plus stratégique des compétences

Éléments soulevés :

- Prospective : analyser les marchés pour anticiper les besoins en compétences.
- Assurer des ressources financières adéquates pour soutenir l'ensemble des efforts de formation. Par exemple, les Pays-Bas offrent la possibilité d'associer le travail et les études par la prise en charge du salaire par l'employeur, qui peut obtenir une subvention étatique pour une requalification ou pour le développement de compétences.
- Stabiliser les orientations politiques variables afin d'éviter l'incertitude, qui nuit à l'investissement et au développement des talents.

Obstacle à surmonter 5 : accompagner les transitions professionnelles

Éléments soulevés :

- Orienter les individus vers des choix professionnels pertinents dans un contexte de transformation rapide du marché de l'emploi, notamment liée à l'intelligence artificielle, afin d'éviter la perte de motivation, d'énergie et d'engagement personnel.

Pour conclure le premier bloc de discussion et la première thématique, nous avons demandé aux participants de nous dire quelles transformations majeures de notre environnement de développement des talents ont eu le plus de portée. Pour permettre au Québec de devenir un modèle de gestion des talents, sept grands constats ont été retenus en lien avec les transformations mentionnées.

DISCUSSION 1 Vision de l'environnement optimal

Constat 1 : dynamiser et soutenir la mobilisation collective et la vision stratégique

Éléments soulevés :

- La mobilisation requiert que chacun dépasse sa propre réalité pour adopter une vision globale, condition essentielle à une action cohérente et structurante.
- Nous aurons véritablement réussi lorsque l'humain sera pleinement au cœur de l'action.
- Nous avons appris à ne pas seulement nous adapter, mais aussi à opérer des changements, à transformer nos secteurs. Il faut que nous avançons avec une vision et du leadership.
- Le succès du Québec reposera sur la capacité collective à structurer de nouveaux secteurs industriels et technologiques, grâce à un investissement soutenu dans les compétences et l'innovation et à une planification alignée sur les besoins réels de la société.
- Les pays qui enregistrent les plus fortes croissances de leur PIB sont ceux qui parviennent à intégrer pleinement leurs talents au sein de la société et des entreprises.
- La valorisation de la recherche et développement renforcera également notre capacité à innover et à soutenir l'émergence de nouveaux secteurs stratégiques.
- Les enjeux étant de plus en plus techniques, il devient crucial de préserver notre sens critique, notamment par une gestion rigoureuse des données, laquelle constitue désormais un levier déterminant de développement et un vecteur essentiel de l'innovation.
- Les ressources financières doivent être mobilisées afin de soutenir les ambitions du Québec en matière de développement des talents, d'assurer un avenir prometteur et de maintenir la province parmi les acteurs clés reconnus sur la scène mondiale.

DISCUSSION 1 Vision de l'environnement optimal

Constat 2 : favoriser le développement des compétences tout au long de la vie et en faire aussi une responsabilité individuelle

Éléments soulevés :

- Il est essentiel que chaque individu comprenne sa responsabilité dans le développement de ses compétences et l'évolution de son avenir professionnel. Nous pourrions par la suite assurer un filet social. Il ne faut pas que les gens pensent qu'ils ont terminé leurs études après le secondaire.
- L'acquisition continue de compétences doit devenir un réflexe naturel, s'ancrer durablement dans nos pratiques, libérée des obstacles qui en freinent l'accès.
- Il faut aussi se concentrer sur l'algèbre, la littératie pour développer la pensée critique, l'intelligence émotionnelle, la responsabilisation. Ce sont presque 40 % des gens qui ne sont pas capables de lire des textes.
- Il importe d'inspirer les jeunes, de leur faire découvrir la diversité des parcours professionnels et de valoriser leur engagement dans la formation.
- Les réseaux éducatif et administratif doivent aussi améliorer leur agilité pour favoriser l'adaptation en continu et accompagner efficacement les individus dans leurs transitions professionnelles.

DISCUSSION 1 Vision de l'environnement optimal

Constat 3 : renforcer le système éducatif et valoriser l'innovation

Éléments soulevés :

- Les universités, collèges, écoles professionnelles, ordres professionnels ainsi que les milieux de travail jouent un rôle central dans la création d'un écosystème éducatif moderne, agile et tourné vers l'avenir.
- Le réseau de l'éducation doit s'adapter. Il devient de plus en plus anachronique. Il est nécessaire de prendre du recul afin de réfléchir à ce que nous voulons accomplir, avec qui et dans quel but.
- La transformation du système éducatif est indispensable pour répondre à l'évolution rapide des besoins. Cela exige :
 - o l'intégration effective de l'innovation et des technologies;
 - o la valorisation de la recherche et développement;
 - o la mise en place de mécanismes réflexifs dès le primaire afin de construire tôt les bases qui soutiendront l'apprentissage et le développement des talents tout au long de la vie;
 - o la valorisation de l'expérience pratique comme savoir légitime;
 - o une meilleure adaptation des programmes aux réalités des entreprises et des régions.
- Il faut mettre en place un modèle de développement holistique, combinant formation scolaire, expérience pratique et réseautage. C'est essentiel pour préparer adéquatement la main-d'œuvre aux défis futurs.
- Il ne faut pas limiter l'accès à l'enseignement aux titulaires de doctorat, car les chargés de cours ayant des profils hybrides, alliant une solide expérience professionnelle et une pédagogie appliquée, contribuent grandement aux apprentissages.

DISCUSSION 1 Vision de l'environnement optimal

Constat 4 : promouvoir et assurer l'inclusion, l'équité et le soutien aux populations

Éléments soulevés :

- Le développement des talents doit tenir compte de l'ensemble des réalités du Québec et viser à éliminer ou à réduire les obstacles qui freinent ce processus :
 - o un accompagnement accessible peu importe le territoire;
 - o une meilleure intégration des personnes immigrantes au marché du travail;
 - o la reconnaissance du potentiel des membres des communautés autochtones;
 - o un soutien accru pour concilier travail et famille, notamment en réponse à l'augmentation de la participation des femmes au marché du travail.
- L'objectif est de mettre l'humain au cœur de l'action et de garantir un filet social solide, une bienveillance sociale pour soutenir les transitions professionnelles et l'apprentissage continu.



DISCUSSION 1 Vision de l'environnement optimal

Constat 5 : arrimer les formations aux besoins du marché du travail et établir des partenariats

Éléments soulevés :

- L'harmonisation des formations aux besoins du marché est déterminante pour atteindre les ambitions du Plan Talents en 2035.
- Les partenariats universités-entreprises doivent être renforcés, à l'image des modèles internationaux performants où les programmes sont adaptés en fonction des priorités sectorielles et des besoins concrets des entreprises.
- Avant même la participation des entrepreneurs, les universités jouent un rôle déterminant en stimulant la réflexion et en créant un environnement propice à l'émergence de nouvelles idées, indépendamment des considérations politiques.
- De plus en plus de personnes âgées de 25 à 45 ans se tournent vers des certificats pour se perfectionner. La conséquence de ce mouvement est que la moitié des diplômes remis sont des certificats.
- En Ontario, la journée nationale d'exploration des métiers entre la 8e et la 9e année permet aux jeunes de découvrir la diversité des professions et de mieux orienter leur choix de carrière. Voir le programme Invitons nos jeunes au travail sur le thème « Propulsons l'avenir » pour l'année 2025 (<https://www.studentscommission.ca/fr/events/tokw2025/>).
- Il est important de valoriser les parcours professionnels, d'encourager les jeunes à se former et à apprendre afin de susciter la fierté de se développer et d'obtenir un diplôme. L'industrie doit s'arrimer à ces initiatives, qui ont déjà démontré leur efficacité.
- En Angleterre, des modèles de collaboration ont été conçus avec des entreprises afin de mieux arrimer la formation aux besoins du marché. Les entreprises soumettent leurs besoins aux universités pour résoudre des défis concrets. Des secteurs prioritaires ont été ciblés, puis les universités ont adapté leurs programmes en fonction de ces priorités et des besoins exprimés par les entreprises.
- Comment les universités peuvent-elles participer et collaborer plus efficacement avec le marché de l'emploi? Par exemple, dans le domaine du génie maritime, pourrait-on créer un programme adapté? Pour y parvenir, il est essentiel de bien comprendre la réalité ainsi que les limites des universités et des cégeps, notamment en ce qui concerne leur capacité à mettre en place de nouveaux programmes.

DISCUSSION 1 Vision de l'environnement optimal

Constat 6 : faire preuve de cohérence tout en misant sur nos forces régionales

Éléments soulevés :

- Malgré des investissements importants, le Québec fait face à une pénurie de main-d'œuvre qui menace la réalisation de plusieurs projets stratégiques et expose le marché à des risques de délocalisation et d'affaiblissement de la propriété québécoise. Une meilleure cohérence des investissements publics et privés est nécessaire pour soutenir durablement le développement des talents et l'innovation.
- En région, certains secteurs demeurent incontournables – comme la foresterie, l'industrie de l'aluminium et la gestion de l'eau –, puisque leurs entreprises sont profondément ancrées dans les régions qui les accueillent. Il est donc essentiel de pouvoir répondre adéquatement aux besoins en main-d'œuvre propres aux réalités régionales.

Constat 7 : Planter une culture commune du talent et clarifier sa définition

Éléments soulevés :

- Le terme talent renvoie à la personne dans son intégralité : ses compétences, ses connaissances, son développement professionnel et sa contribution au progrès collectif. C'est une personne qui est au cœur du progrès du Québec. Ce concept implique une responsabilité partagée entre l'État, les institutions, les organisations et les individus eux-mêmes.
- Il est nécessaire d'analyser notre capacité à accompagner la population et de nous assurer que les conditions sont réunies pour le faire efficacement.
- Le secteur de l'éducation, mais aussi celui des bibliothèques, joue un rôle déterminant dans le développement des talents, qui repose sur une compréhension précise des besoins et sur une évolution organique et cohérente des compétences.
- La demande de formation continue est là. Il y a de plus en plus de gens qui prennent cette responsabilité. Dans nos deux universités partenaires, il faut mettre cela de l'avant et convaincre nos communautés que le besoin est réel.
- La notion d'équipier est au cœur de l'action. Par exemple, chez Premier tech, on demande aux gens ce qui peut être fait pour les aider et pour qu'ils puissent se développer. L'accent est mis sur l'importance d'avoir des humains dans l'entreprise. Il faut s'inspirer de cette culture pour assurer notre avenir.

En somme, le Québec réussira son plan talents s'il crée un partenariat vivant et continu entre les universités, cégeps, écoles professionnelles, ordres professionnels et entreprises. Ce plan doit reposer sur des choix stratégiques clairs et le courage de valoriser réellement les compétences humaines dans toute leur diversité. Pour former des talents véritablement utiles au Québec, il faut décloisonner l'enseignement, ouvrir les portes des universités aux experts de terrain et soutenir financièrement le couplage entre recherche universitaire et innovation industrielle.

DISCUSSION 2

Condition de succès du Plan Talents

Le deuxième bloc de la discussion visait à désigner les conditions à réunir pour assurer le succès de l'élaboration, mais aussi de la réalisation d'un plan talents pour le Québec. Nous avons ainsi invité les participants à imaginer que, dans quelques années, le Plan Talents est salué comme une initiative structurante qui a mobilisé l'ensemble de la société québécoise. **Quelle structure (gouvernance, axes prioritaires, mécanismes de coordination) aurait permis de faire du Plan Talents un réel outil de transformation?**

DISCUSSION 2 Condition de succès du Plan Talents

Condition de succès 1 : sentiment d'urgence et mobilisation

Éléments soulevés :

- Urgence d'agir : défendre la nécessité d'un plan ambitieux face aux défis mondiaux.
- Mobilisation collective : tous les acteurs doivent être porteurs de la stratégie.

Condition de succès 2 : en faire une priorité stratégique

Éléments soulevés :

- Richesse distinctive : faire du talent une priorité numéro un pour la compétitivité et la prospérité du Québec.
- Le talent, c'est la base de l'économie.
- Le Plan Talents doit être fédérateur.
- Objectif central : attirer, former et retenir les talents dans un contexte mondial marqué par la rareté de main-d'œuvre et la compétition.
- Renforcer l'ensemble des maillons de la chaîne afin de viser l'épanouissement humain, au-delà des seuls objectifs économiques.
- Acceptabilité sociale.

DISCUSSION 2 Condition de succès du Plan Talents

Condition de succès 3 : établir une gouvernance claire

Éléments soulevés :

Instaurer une structure indépendante et représentative

- Il est essentiel de mettre en place une structure capable de traiter efficacement les enjeux et les problématiques cernés. Pour assurer la pérennité du Plan Talents, cette structure ne doit pas dépendre de différents ministères et disposer d'une réelle autonomie opérationnelle.
- Éviter que le Plan soit captif d'un seul ministère ou d'un cycle politique : viser une indépendance relative du pouvoir politique.
- Nous avons établi que l'objectif était d'atteindre une certaine indépendance du pouvoir politique, lequel a cependant un rôle à jouer. La création d'une société parapublique où le gouvernement a un mot à dire semble l'option la plus appropriée, mais il faut pouvoir évoluer à l'abri des changements.
- Mettre en place une « table interministérielle » : besoin d'une structure efficace.
- L'obligation de rendre des comptes à l'échelon gouvernemental doit être clarifiée. Les cahiers des charges doivent définir des responsabilités précises et lesquelles incombent à chaque acteur.
- Établir une structure capable de s'attaquer aux enjeux de manière efficace, moins lourde que les mécanismes actuels.
- S'inspirer de modèles éprouvés comme Hydro-Québec afin de créer une société parapublique stable, dotée d'une autonomie opérationnelle.
- Mettre en place un organisme semi-public pour répondre aux besoins du marché et de l'intelligence artificielle.
- Utiliser les mécanismes existants comme leviers au lieu de créer des structures supplémentaires.
- Mettre en place un observatoire sectoriel chargé d'assurer la veille stratégique, de soutenir la commercialisation et d'orienter les priorités. Dans la réflexion sur la structure de gouvernance, le terme observatoire est particulièrement pertinent : ces fonctions ne doivent pas reposer uniquement sur le gouvernement, mais être réparties entre les entreprises et les établissements d'enseignement. Une telle structure aurait un rôle clé de veille et de prospection.
- Favoriser une gouvernance sectorielle, adaptée aux caractéristiques propres à chaque filière.

DISCUSSION 2 Condition de succès du Plan Talents

Condition de succès 4 : définir une vision stratégique et des priorités communes

Éléments soulevés :

Définir les priorités et la portée du Plan

- Déterminer clairement :
 - o d'où doivent émerger les priorités,
 - o qui doit être à la table,
 - o qui porte le Plan Talents.
- S'inspirer du modèle Skills England, adapté aux réalités québécoises.

Vision unifiée et cohérente

- Adopter une approche internationale commune – le Québec par rapport au reste du monde – plutôt que de faire jouer la concurrence entre les entreprises. Il faut connecter les talents à la capacité d'innovation du Québec en brisant les vases clos et en favorisant les collaborations intersectorielles.
- Évaluer la possibilité d'un plan talents unique pour tout le Québec en tenant compte des diversités régionales.
- Favoriser la mutualisation et la diffusion de l'information afin d'éviter les chevauchements et de tirer profit des meilleures pratiques.

Agilité, efficacité, collaboration et innovation

- Créer des zones sectorielles regroupant les entreprises et les organismes d'innovation pour soutenir la recherche appliquée et l'entrepreneuriat.
- Préserver la propriété intellectuelle au Québec lors des collaborations en innovation.
- Réduire la lourdeur administrative, qui freine l'innovation et la création de programmes.
- Aligner les incitatifs pour encourager la participation de tous les partenaires.

Inclusion territoriale

- Les Premiers Peuples sont des acteurs incontournables et les grands projets qui s'en viennent auront des répercussions sur le territoire. Il faut travailler ensemble pour faire grandir la société sur le territoire.
- Veiller à inclure l'ensemble des régions du Québec.
- Reconnaître que certaines réalités régionales sont incontournables (foresterie, industrie de l'aluminium, eau, etc.).
- Adapter les solutions aux besoins en main-d'œuvre propres aux régions.

Apprentissage et développement continus

- Promouvoir l'apprentissage tout au long de la vie comme pilier central du Plan Talents.
- Renforcer la chaîne de développement des talents afin de viser l'épanouissement humain, au-delà des objectifs économiques.

Suivi, performance et résultats

- Définir des indicateurs pertinents, notamment pour mesurer :
 - o la rétention des talents,
 - o la performance des projets,
 - o la progression collective.
- Favoriser la réalisation de projets pilotes concrets – au moins cinq d'ici 2035 – pour démontrer la portée réelle des actions entreprises.
- Communiquer les réalisations et les résultats de manière transparente pour renforcer la confiance à l'égard du Plan Talents et l'adhésion à celui-ci.

DISCUSSION 2 Condition de succès du Plan Talents

Condition de succès 4 : définir une vision stratégique et des priorités communes

Perspective 2035

En 2035, la réussite se traduit par :

- o une meilleure sélection et une meilleure intégration des étudiants et étudiantes et des personnes immigrantes;
- o des parcours de formation permettant une contribution rapide à l'économie québécoise;
- o des avancées économiques et technologiques intégrant pleinement les considérations humaines;
- o une capacité collective à démontrer les progrès réalisés pour assurer l'avenir du Québec;
- o la réalisation de projets pilotes concrets grâce à une collaboration étroite entre les entreprises et les milieux d'enseignement – du secondaire avec ses programmes de formation professionnelle jusqu'à l'université. Ces réalisations serviront de tremplin pour l'élaboration de projets québécois.



DISCUSSION 2 Condition de succès du Plan Talents

Condition de succès 5 : répondre aux nouveaux défis structurels et aux besoins

Éléments soulevés :

Entrepreneuriat et pérennité des PME

- Le tissu entrepreneurial est très fragmenté, composé d'un grand nombre de petites entreprises de moins de 50 employés. Cela rend difficile la création de parcours professionnels attractifs.
- Le repreneuriat constitue un enjeu majeur pour la pérennité des PME :
 - o Le processus de relève est jugé complexe et ardu.
 - o Trop d'entreprises passent entre les mains d'investisseurs étrangers, notamment américains, ce qui fragilise la propriété intellectuelle québécoise.

Pénurie de main-d'œuvre spécialisée

- Dans plusieurs secteurs, il manque un nombre important de professionnels hautement qualifiés, dont environ 700 ingénieurs dans certains domaines.
- Les métiers critiques – notamment plombiers, mécaniciens, opérateurs de drones – nécessitent plus de formation spécialisée et de requalification.
- L'enjeu du recrutement demeure majeur dans de nombreuses industries.

Transformations économiques et industrielles

- L'industrie manufacturière est en déclin : le Canada se situe désormais derrière l'Irlande, ce qui témoigne d'une perte de compétitivité.
- La dévalorisation de l'immigration affaiblit la capacité du marché du travail à répondre à ses besoins et à soutenir la croissance économique.

Vision à long terme

- Il est essentiel d'adopter une approche stratégique qui anticipe les besoins en main-d'œuvre sur un horizon de 10 à 20 ans afin d'assurer la capacité du Québec à soutenir ses ambitions.

Acteurs clés à mobiliser

Nous avons également demandé aux participants quels acteurs devaient être mobilisés et quelles modalités d'engagement et de mise en œuvre du Plan doivent être priorisées. Voici la synthèse des réponses obtenues :

- Un plan talents efficace repose sur la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes – partenariat élargi : syndicats, secteur privé, secteurs clés (santé, énergie, foresterie, construction, milieux sociaux), établissements d'enseignement, gouvernement, Premiers Peuples, ordres professionnels, acteurs régionaux, pour assurer une portée véritablement nationale –, toutes porteuses de la stratégie. Il faut aligner les incitatifs pour tous les acteurs.
- L'adhésion de tous les acteurs économiques du Québec est essentielle pour assurer une démarche cohérente et durable.
- Cela nécessite un engagement concret des parties prenantes tant sur le plan du financement que sur celui de la participation active.

Et quels sont les facteurs de succès critiques qui permettraient la réussite du Plan Talents? Et comment peut-on mesurer nos progrès? Est-ce que nous voulons plus de talents? de meilleurs talents? À quoi pensons-nous lorsque nous voulons avoir un plan talents? Cela implique de bien définir

ce que nous entendons par talents. En réponse à ces questions, voici les éléments ciblés.

Collaboration et efficacité collective

- Il faut cesser de travailler en vase clos ou de défendre uniquement les intérêts de son propre secteur.
- Il est également important d'éviter la création de nouveaux organismes : cela permet de renforcer les structures existantes et de limiter les risques de chevauchement.

Des indicateurs de performance à améliorer

- Déterminer les indicateurs prioritaires demeure essentiel (ex. : taux de chômage, niveau d'éducation).
- Mesurer les progrès individuels et collectifs, ainsi que le bien-être et l'indice de bonheur, constitue un volet clé pour évaluer la portée réelle des actions.

Mobilisation et adhésion des travailleurs

- Les transformations souhaitées exigent une forte adhésion des travailleurs.
- Un défi majeur persiste : beaucoup de personnes ne reconnaissent pas leur talent, ce qui freine leur engagement dans les démarches de développement.

Anticipation des besoins futurs

- Déterminer clairement les besoins en main-d'œuvre est crucial; ainsi :
 - o le secteur de la construction aura besoin de 800 000 travailleurs d'ici 2030–2035;
 - o une approche par grappes sectorielles permettrait de cibler les priorités et de mieux répartir les efforts.
- Il faut établir un plan sectoriel appliqué et évaluer ce qui fonctionne déjà pour renforcer les acquis.

Mobilisation des acteurs clés

- Le gouvernement, les universités, les syndicats, le secteur privé, les ordres professionnels et d'autres acteurs doivent être mis à contribution afin d'apporter des perspectives variées.
- Le Plan Talents doit faire une large place aux PME étant donné leur importance dans le tissu économique québécois.

Implantation régionale et responsabilité partagée

- La mise en œuvre du Plan doit s'étendre à l'ensemble des régions afin qu'il ait une portée réellement nationale.
- Les responsabilités doivent être réparties entre les différentes parties prenantes pour favoriser une mise en œuvre cohérente et équilibrée.

Allocation des ressources et sécurisation du financement

- Un budget spécifique est essentiel pour soutenir la démarche, garantir la continuité du projet et assurer l'atteinte des objectifs fixés.

Structurer la planification économique et désigner les filières stratégiques

- Choisir des filières stratégiques de manière plus sélective et définir des couleurs sectorielles, notamment dans les domaines de l'énergie, de la décarbonation, des technologies propres, de l'aluminium et de la défense.
- Assurer une continuité temporelle en évitant les effets de mode et en planifiant sur le long terme.
- Structurer les filières sous forme de grappes industrielles afin de créer des écosystèmes compétitifs (comme la filière énergétique).
- Maintenir la compétitivité de l'industrie québécoise, particulièrement face à la hausse des coûts observée ailleurs (par exemple 29 % en Ontario).
- Constituer un répertoire de bonnes idées pour miser sur les initiatives existantes et en favoriser la diffusion.

Comprendre la diversité des secteurs et des réalités

- Les secteurs, leurs dynamiques et les réalités territoriales varient fortement.
- Il est essentiel de prendre le pouls de chaque secteur pour adapter les interventions en fonction des différentes réalités.

Suivre et analyser l'adéquation et mesurer la performance des projets

- Définir des indicateurs clairs pour mesurer l'adéquation entre les besoins, les actions et les résultats.
- Reconnaître que l'innovation comporte des risques : tous les projets ne fonctionnent pas.
- Mettre en place des mécanismes pour :
 - o évaluer ce qui fonctionne ou non,
 - o assurer la pérennité des projets,
 - o mesurer l'avancement des projets étape par étape.

Adapter la formation et diversifier les parcours

- Revoir la durée des études afin de mieux répondre aux besoins évolutifs du marché de l'emploi.
- Permettre la découverte d'une plus grande diversité de métiers.
- Adopter une approche bienveillante pour accompagner les jeunes dans leurs parcours de formation.

Renforcer le soutien aux jeunes en sécurisant la satisfaction des besoins de base

- Plusieurs jeunes doivent composer avec des besoins essentiels non comblés (alimentation, logement, sécurité), ce qui freine leur développement.
- Il est nécessaire de les soutenir pour qu'ils puissent s'adapter avant même qu'ils entrent dans un parcours de développement de talents.

Prendre en compte la réalité de la main-d'œuvre actuelle

- Un vaste bassin de personnes sur le marché du travail vivent des difficultés qui limitent leur capacité à se former ou à évoluer.
- Le développement des talents ne peut pas être pensé seulement pour les jeunes : il doit s'adresser à l'ensemble de la population active.

Promouvoir une culture de la formation dans les milieux de travail

- La formation continue en entreprise ne se fait pas naturellement.
- Peu de messages valorisent la responsabilisation, la formation et l'importance de maintenir ou d'accroître ses compétences.
- La formation n'est pas enracinée dans la culture de travail actuelle et il sera difficile de changer cette culture sans un mouvement structuré et assumé.

Favoriser une responsabilité collective et amorcer un changement de culture

- Le discours évolue : le développement des compétences devient une responsabilité collective.
- Pour que le changement s'opère, il faut en parler de manière forte, cohérente et répétée.
- Il faut reconnaître que :
 - o les gens travaillent déjà beaucoup,
 - o ils n'ont pas toujours la possibilité de se former le soir ou les fins de semaine,
 - o les transformations nécessaires devront tenir compte de cette réalité.

Définir les secteurs stratégiques prioritaires

- Le Québec ne peut pas exceller dans tous les domaines : il faut définir dans quoi nous voulons vraiment être talentueux.
- Cela implique que nous acceptions de mettre moins d'efforts ou de faire appel à des spécialistes étrangers dans certains domaines.
- Déterminer le nombre de travailleurs nécessaires pour chaque secteur : avec neuf millions d'habitants, il faut prioriser.

Nous avons posé deux dernières questions aux participants. À la lumière de nos échanges d'aujourd'hui, quelles devraient être les prochaines étapes concrètes pour transformer cette vision collective en action? Et quel rôle êtes-vous prêts à jouer dans cette démarche? Voici ce qui se dégage de leurs réponses et de leur volonté de s'engager dans le processus.

Face aux défis économiques, sociaux, démographiques et géopolitiques qui s'intensifient, il devient indispensable pour le Québec de se doter d'un plan talents. Sans une stratégie forte, intégrée et mobilisatrice, le Québec risque de perdre en compétitivité et de voir s'accroître les vulnérabilités déjà présentes dans son marché du travail, dans son système d'innovation et dans son tissu social.

La réussite d'un tel plan exige une mobilisation collective et la création de partenariats stratégiques. Des démarches comme des états généraux ou la publication d'une déclaration commune permettraient de rassembler un vaste ensemble d'acteurs, créant un effet multiplicateur essentiel. Des collaborations structurantes (Université Laval, Université de Montréal, Bibliothèque et Archives nationales du Québec...) contribueraient à soutenir le développement des talents sur des bases solides et durables. Par ailleurs, l'engagement des régions demeure essentiel afin d'assurer une réelle participation nationale et d'obtenir des résultats concrets dans l'ensemble du territoire.

Une telle démarche doit reposer sur une vision claire, ambitieuse et non partisane. Il s'agit de définir un cap qui transcende les intérêts de

chacun et qui permette de susciter l'adhésion de nouveaux acteurs. Cette vision devrait intégrer l'ensemble des grands leviers sociétaux – ressources naturelles, santé, éducation, innovation, industrie – pour jeter les bases d'un projet collectif cohérent avant même l'implantation du Plan Talents.

Cette ambition devra toutefois tenir compte de la gouvernance et de la complexité des mécanismes existants. Il est crucial que la structure mise en place ne devienne pas un frein à l'action. Le projet gagnera en efficacité si la prise en compte des dispositifs déjà en place – notamment le rôle de la Commission des partenaires du marché du travail auprès des PME – est assurée tout comme une cohérence maximale dans les responsabilités et dans les processus décisionnels.

L'étape clé sera le pilotage et la mise en œuvre du Plan. La désignation d'une personne référente permettra d'assurer la cohérence, la rigueur et la neutralité de la démarche. Des objectifs clairs, des échéanciers réalistes et des mesures à effet rapide contribueront à donner vie au projet rapidement tout en maintenant l'engagement des principaux partenaires.

Enfin, le Plan Talents doit encourager le développement continu des talents et la compétitivité du Québec. Il doit permettre de renouveler la conversation publique autour du potentiel humain, de répondre aux aspirations d'accomplissement de chacun et de soutenir une dynamique durable de progrès collectif. Une telle vision sociétale offre l'occasion de redéfinir l'ambition du Québec sur la scène mondiale et d'assurer son avenir à long terme.

Que doit-on retenir de l'ensemble des consultations?

Plusieurs idées ont été échangées dans des exercices de consultation. Des consensus ont émergé autour d'idées fortes. Il convient de les synthétiser. Il s'en dégage un grand besoin d'être mieux outillé pour faire face à l'avenir.

Un consensus fort autour de fondements structurants

La nécessité d'un plan talents pour le Québec a rapidement fait l'unanimité. Six consensus majeurs se dégagent pour son élaboration. Les participants soulignent la centralité des partenariats milieu de l'éducation-entreprises, reconnaissant que la responsabilité de la formation doit être partagée entre tous les acteurs. Ils insistent sur l'importance de l'anticipation et de la capacité prospective, proposant des outils concrets : agrégateur de données, indicateurs communs, mécanismes de diffusion de l'information. Le développement de l'adaptabilité et de l'apprentissage continu émerge comme fondement pour naviguer dans un contexte de transformations rapides du marché du travail. La dimension humaine et la bienveillance collective sont affirmées à travers l'idée de protéger les personnes plutôt que les postes. La nécessité de faire des choix stratégiques assumés et de désigner des secteurs d'excellence est reconnue, bien que les discussions n'aient pas précisé lesquels. Les participants s'entendent sur l'importance de bâtir sur les écosystèmes existants.

Une vision prospective de l'environnement optimal en 2035

Dans leur projection de l'environnement optimal pour le développement des talents, les participants énoncent sept dimensions fondamentales. L'anticipation des besoins futurs en compétences constitue le socle de cette vision, ce qui implique des mécanismes de veille et de communication proactive. Le développement de l'adaptabilité et de l'apprentissage continu est présenté comme crucial, avec l'importance d'« apprendre à apprendre » dès le jeune âge. Une transformation culturelle profonde autour de la bienveillance collective émerge, laquelle doit accompagner les individus dans leurs transitions professionnelles. La valorisation des métiers techniques et la création de voies de passage vers l'université sont désignées comme essentielles. Les partenariats universités-entreprises et l'ouverture au terrain apparaissent comme priorités transversales. La construction sur les écosystèmes existants est privilégiée pour tirer profit des réussites actuelles. L'adaptation régionale et la transformation industrielle constituent aussi des leviers essentiels.

Les obstacles à lever nommés par les participants touchent à plusieurs dimensions. Sur le plan institutionnel : lourdeur administrative, instabilité politique, manque de financement stable, cloisonnement ministériel, rigidité des programmes. Des enjeux culturels sont relevés : résistance au changement, perception négative des métiers techniques, manque d'agilité générale au Québec, culture de désinvestissement de l'éducation. Les participants soulignent également des défis liés aux compétences : écarts de littératie, manque de formation continue accessible, déficit d'esprit critique face à la désinformation, inadéquation entre l'offre de formation et les besoins du marché de l'emploi.

Des conditions de succès articulées autour de quatre piliers

Les participants ont ciblé quatre acteurs principaux devant être mobilisés : le gouvernement, le secteur privé, les syndicats et le monde de l'éducation. À ces acteurs centraux s'ajoutent les organismes de développement économique, les municipalités et les municipalités régionales de comté, ce qui reflète la dimension territoriale du développement des talents.

Plusieurs leviers de mise en œuvre sont proposés. Le leadership politique et l'adhésion du gouvernement sont considérés comme essentiels, avec un financement stable comme levier de coordination. La communication et la promotion du Plan émergent comme priorités pour assurer visibilité et appropriation collective. L'arrimage entre le Plan, le marché du travail et le réseau scolaire est présenté comme condition sine qua non. Les participants insistent sur l'importance d'une approche par projets pilotes et initiatives concrètes plutôt que par grandes déclarations. La mesure et l'évaluation continue sont valorisées, avec des indicateurs allant au-delà des seuls critères économiques pour inclure satisfaction au travail, indice de développement humain et dimension humaine.

La structure proposée doit être simple, pérenne et crédible, tout en étant représentative des régions, secteurs et parties prenantes. L'opposition entre simplicité et représentativité n'a pas été résolue dans les discussions. La structure doit disposer de capacités opérationnelles concrètes : indicateurs communs, mécanismes de diffusion et d'échange de données, capacité de recommandation auprès du gouvernement, fonction de coordination des acteurs. L'approche sectorielle et régionale est privilégiée, permettant de reconnaître les particularités de chaque territoire et de chaque industrie.

Des spécificités régionales qui enrichissent la vision d'ensemble 2035

Selon leur région d'origine, les participants ont également apporté des contributions distinctes qui enrichissent la vision collective. À Montréal, on a observé la volonté d'établir une approche systémique et une référence explicite à des exemples internationaux, notamment le modèle Skills England. Les participants montréalais évoquent une architecture à deux échelons avec commission centrale et tables sectorielles spécialisées. Ils proposent des indicateurs de portée précis et insistent sur l'inclusion large : raccrochage scolaire, intégration des personnes immigrantes, reconnaissance de l'expérience pratique comme savoir légitime, valorisation des profils hybrides.

À Québec, on a davantage insisté sur une vision stratégique à très long terme, illustrée par la proposition d'un « rapport Parent 2 » pour la valorisation de l'éducation et d'une vision transcendant les formations politiques. La notion d'organisme parapublic témoigne d'une réflexion sur le statut juridique et institutionnel du Plan. L'accent sur le « financement comme levier de coordination » révèle une compréhension des mécanismes de pouvoir et d'influence. Les participants de Québec préconisent une approche pragmatique caractérisée par l'idée de « petites victoires concrètes » plutôt que de « grandes déclarations », reconnaissant que l'échéance de 2035 est critique pour la compétitivité planétaire du Québec.

Au Saguenay, les participants ont insisté sur un pragmatisme ancré dans les réalités régionales et sur la simplification administrative. Les discussions révèlent des propositions concrètes chiffrées (cinq projets pilotes d'ici 2035) et un accent marqué sur la transformation industrielle, notamment le passage de la première à la deuxième et à la troisième transformation des ressources. L'entrepreneuriat et le repreneuriat sont valorisés pour protéger le patrimoine économique local. L'inclusion explicite et récurrente des Premiers Peuples dans les échanges reflète la réalité démographique et la reconnaissance de la richesse que représente cette diversité.

Un consensus sur la prise en charge par le milieu de la gouvernance

Le consensus sur la pérennité de la démarche et l'engagement des acteurs du milieu dans la gouvernance constitue le message le plus fort et le plus clair. Les participants, quelle que soit leur région, ont exprimé une volonté de dépasser les cycles électoraux et de construire une instance durable capable d'accompagner les transformations du marché du travail sur le long terme. Cette exigence entre en contradiction avec la nécessité d'obtenir l'adhésion et le financement du gouvernement. La préoccupation qui traverse l'ensemble des discussions concerne la nécessité d'une gouvernance stable et indépendante. Les participants insistent sur l'importance d'une structure protégée des fluctuations politiques, capable de soutenir une vision à long terme dépassant les cycles électoraux de quatre ans. Cette convergence se traduit par des propositions concrètes : organisme parapublic ou organisme à but non lucratif, structure inspirée de modèles comme Hydro-Québec ou Skills England, caractéristiques essentielles résumées par les termes *simple, représentative, pérenne, crédible*.

L'élargissement de la responsabilité de formation au-delà du système éducatif représente aussi un changement conceptuel majeur qui nécessite l'engagement financier et opérationnel de tous les acteurs. Les modalités concrètes de cet engagement restent à définir.

L'attention portée à l'adaptation contextuelle témoigne d'une volonté d'éviter les solutions uniformes et de reconnaître la diversité du tissu économique et du tissu social québécois. L'approche par projets pilotes et petites victoires concrètes privilégie l'apprentissage progressif plutôt que de miser sur la grande réforme d'un seul coup. Cette approche comporte des avantages en termes de gestion du risque, mais elle devra être articulée autour des transformations structurelles nécessaires.

Enfin, les divergences révélées entre stabilité et agilité, vision globale et réalités locales, simplicité et représentativité, priorisation et inclusivité ne sont pas des contradictions à résoudre, mais plutôt des équilibres dynamiques à maintenir. Elles témoignent d'une compréhension nuancée de la complexité de l'enjeu et constituent des balises pour la conception du Plan.

Liste des experts et des participants aux tables rondes et aux groupes de discussion

Experts nationaux et internationaux consultés

- Eric A. Hanushek, Paul and Jean Hanna Senior Fellow, Hoover Institution, Université Stanford
- Luc Bissonnette, professeur au Département d'économique, Université Laval
- Serge Coulombe, professeur émérite de science économique, Université d'Ottawa
- Philippe Destatte, directeur général, Institut Destrée (Belgique)
- Dalia Gesualdi-Fecteau, professeure à l'École de relations industrielles, Université de Montréal; directrice, Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail
- Kerry McKittrick, codirectrice, Project on Workforce, Université Harvard
- André Raymond, directeur du Service de développement professionnel, Université Laval
- John Stackhouse, premier vice-président, Bureau du chef de la direction, RBC
- David Weaver, Head of Strategy, Skills England
- Melanie Collins, Head of South, Skills England

Nous tenons à remercier les différentes personnes consultées lors de cet exercice pour la richesse de leurs idées, leur ouverture et leur disponibilité.

Table ronde de Montréal (6 novembre 2025)

- Philippe Adam, président-directeur général, Pomerleau
- Béatrice Alain, directrice générale, Chantier de l'économie sociale
- Luc Bissonnette, professeur au Département d'économique, Université Laval
- Emna Braham, présidente-directrice générale, Institut du Québec
- Liza Frulla, directrice générale, Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec
- Ève Giard, première vice-présidente, Talent et performance, La Caisse
- Éric Gingras, président, Centrale des syndicats du Québec
- Martin Imbleau, président-directeur général, Alto
- Michel Janosz, doyen, Faculté de l'apprentissage continu, Université de Montréal
- Lindsey Kettel, présidente, Chantier Davie Canada

- Marie Montpetit, présidente-directrice générale, Fédération des cégeps
- André Raymond, directeur du Service de développement professionnel, Université Laval
- Monique Simard, gestionnaire culturelle
- Luc Sirois, innovateur en chef du Québec, Conseil de l'innovation du Québec
- Luc Vachon, président, Centrale des syndicats démocratiques
- Véronique Proulx, présidente-directrice générale, Fédération des chambres de commerce du Québec

Membres du collectif Mission Talents Québec

- Guy Cormier, président-directeur général sortant, Mouvement Desjardins
- Sophie D'Amours, rectrice, Université Laval
- Pierre Fortin, économiste
- Daniel Jutras, recteur, Université de Montréal
- Francis Verreault-Paul, chef, Assemblée des Premières Nations Québec-Labrador

Table ronde de Saguenay (14 novembre 2025)

- Luc Bissonnette, professeur au Département d'économique, Université Laval
- Stéphane Boivin, président-directeur général, Groupe Alfred Boivin
- Jean-François Coudé, président-directeur général, CEGERCO
- Maxime Couture, associé directeur, Catapulte communications
- Gilles Déry, président - directeur général, Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium
- Alexandre Girard, directeur général, Groupe Aishkatsh
- Michel Janosz, doyen, Faculté de l'apprentissage continu, Université de Montréal
- Julien Lampron, co-président Opérations et Développement, Groupe Remabec
- Véronique Perron, présidente, J. E. Perron
- André Raymond, directeur du Service de développement professionnel, Université Laval
- Gabriel Rioux, directeur général, Ville de Saguenay

- Jessica Ruelland, directrice, Centre d'emploi agricole, Union des producteurs agricoles du Saguenay–Lac-Saint-Jean

- André Tremblay, administrateur de sociétés

Membres du collectif Mission Talents Québec

- Sophie D'Amours, rectrice, Université Laval
- Jean Houde, président du conseil d'administration, Université Laval
- Daniel Jutras, recteur, Université de Montréal

Groupe de discussion de Montréal (8 décembre 2025)

- Claudine Bouchard, présidente-directrice générale, Hydro-Québec
- Laurent Ferreira, président et chef de la direction, Banque Nationale
- Julie Godin, présidente exécutive du conseil d'administration, CGI (représentée par Catherine Thibault, vice-présidente, Communications exécutives et d'entreprise)
- Martin Imbleau, président-directeur général, Alto
- Pierre Pomerleau, président-directeur du conseil d'administration, Pomerleau

Membres du collectif Mission Talents Québec

- Sophie D'Amours, rectrice, Université Laval
- Christiane Germain, cofondatrice, Germain Hôtels
- Jean Houde, président du conseil d'administration, Université Laval
- Daniel Jutras, recteur, Université de Montréal
- Bernard Labelle, administrateur de sociétés

Table ronde de Québec (12 décembre 2025)

- Bernard Bigras, président-directeur général, Association des firmes de génie-conseil du Québec
- Luc Bissonnette, professeur au Département d'économique, Université Laval
- Alupa Clarke, directeur général, Association hôtelière de la région de Québec
- Christian Daigle, président général, Syndicat de la fonction publique et parapublique du Québec
- Jacques Demers, président, Fédération québécoise des municipalités
- Marie Grégoire, présidente-directrice générale, Bibliothèque et Archives nationales du Québec
- Steve Labrie, directeur général, Le Diamant
- Jean Laflamme, président, Alliance de l'Écosystème Forestier Industriel du Québec
- Marie-Christine Locas, vice-présidente Opération, directrice Site de Sainte-Foy, GSK
- Jean Lortie, président, Commission des partenaires du marché du travail

- Véronique Normandin, directrice générale, Conseil de l'industrie forestière du Québec
- André Raymond, directeur du Service de développement professionnel, Université Laval
- Éric Thibault, président du conseil d'administration, Société du Grand Théâtre de Québec
- Emmanuelle Toussain, présidente-directrice générale, Association minière du Québec
- François Tremblay, président, Prevost/Volvo Group Canada
- Carl Viel, président-directeur général, Québec international

Membres du collectif Mission Talents Québec

- Sophie D'Amours, rectrice, Université Laval
- Jean Houde, président du conseil d'administration, Université Laval
- Daniel Jutras, recteur, Université de Montréal
- Bernard Labelle, administrateur de sociétés
- Francis Verreault-Paul, chef, Assemblée des Premières Nations Québec-Labrador

Groupe de discussion de Québec (19 janvier 2026)

- Denis Dubois, président et chef de la direction, Desjardins
- Pascal Houle, chef de la direction, Groupe Sollio
- Olga Farman, présidente-directrice générale, Port de Québec
- Jean St-Gelais, président du conseil d'administration, Beneva et La Caisse
- Jacques Tanguay, président, Groupe Tanguay
- Caroline Rousseau, vice-présidente sénior et cheffe de la direction des ressources humaines, La Maison Simons

Membres du collectif Mission Talents Québec

- Guy Cormier, président-directeur général sortant, Mouvement Desjardins
- Sophie D'Amours, rectrice, Université Laval
- Jean Houde, président du conseil d'administration, Université Laval
- Daniel Jutras, recteur, Université de Montréal

Membres du collectif Mission Talents Québec

- Guy Cormier, président-directeur général sortant, Mouvement Desjardins
- Sophie D'Amours, rectrice, Université Laval
- Pierre Fortin, économiste
- Christiane Germain, cofondatrice, Germain Hôtels; présidente du conseil d'administration, Santé Québec
- Jean Houde, président du conseil d'administration, Université Laval
- Daniel Jutras, recteur, Université de Montréal
- Bernard Labelle, administrateur de société
- Frantz Saintelley, chancelier, Université de Montréal
- Francis Verreault-Paul, chef, Assemblée des Premières Nations Québec-Labrador

Membres du comité de coordination

- Sophie D'Amours, rectrice, Université Laval
- Daniel Jutras, recteur, Université de Montréal
- Chantal Malenfant, directrice de cabinet de la rectrice, Université Laval
- Geneviève Bouchard, directrice de cabinet du recteur, Université de Montréal
- Eric Montigny, professeur titulaire et conseiller au cabinet de la rectrice, Université Laval
- Jean-Frédéric Légaré Tremblay, conseiller stratégique au cabinet du recteur, Université de Montréal
- Catherine-Ann Blackburn, adjointe au vice-recteur principal (mandats spéciaux), Université Laval
- Christian Lessard, conseiller stratégique, rectorat et vice-rectorat principal, Université Laval
- François Paquet, adjoint à la rectrice, Université Laval