

Plan stratégique

2025-2028

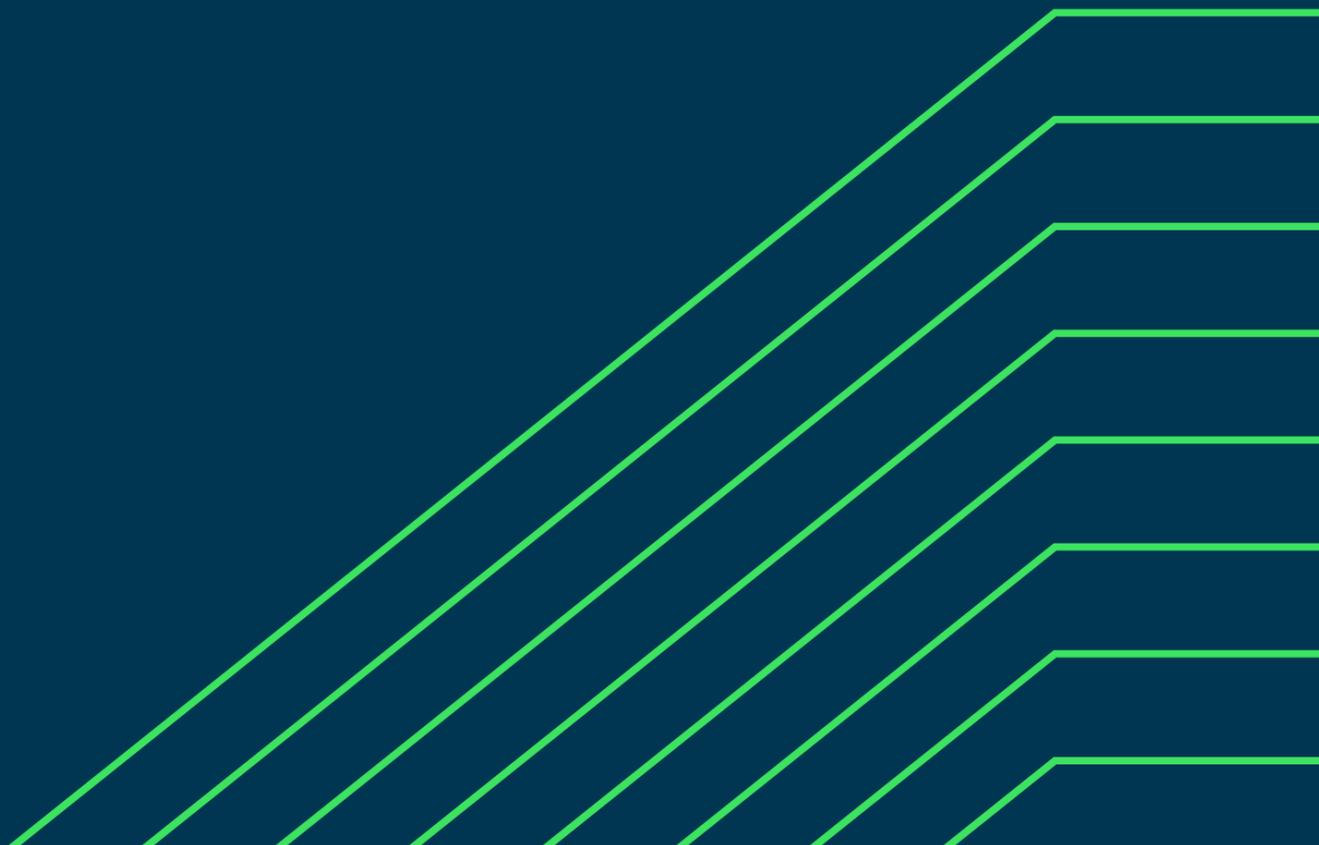




Table des matières

Mot de la présidente	3
Introduction	4
Pôles régionaux	5
Membres et partenaires	6
Diagnostic par démarche participative	7
Mission, vision et valeurs.....	8
Chiffres clés.....	9
Portait stratégique	10
Collecte de données	11
Enjeux régionaux	11
Orientations stratégiques.....	13



Mot de la présidente

Au cours des dernières années, notre Pôle a su démontrer que la mise en commun des forces et des expertises des membres et partenaires mène à des actions concrètes et porteuses. Grâce à cette collaboration, la région de la Capitale-Nationale s'affirme comme une destination de choix pour les études supérieures et l'accès à des emplois de qualité.

Notre grande fierté est de rassembler les personnes issues des milieux de l'enseignement supérieur, de la santé et de la communauté d'affaires autour d'enjeux régionaux communs. Ensemble, nous formons un écosystème engagé, capable de relever des défis collectifs avec créativité et ambition.

Par cette dynamique collaborative, nous vous présentons un plan stratégique renouvelé. Ce nouveau cadre d'action guidera nos efforts pour accroître notre impact à travers des initiatives concertées, innovantes et ancrées dans les besoins réels de notre région.

Nous remercions chaleureusement toutes les personnes qui rendent possible cette mobilisation. Ce plan stratégique est bien plus qu'un outil de planification : c'est un appel à aller encore plus loin, à resserrer nos liens et à faire rayonner le Pôle Québec comme un véritable moteur de développement régional durable en enseignement supérieur.

Ensemble, continuons à faire une réelle différence

Présidente de
l'Assemblée

CATHIA BERGERON

Vice-rectrice aux études
et aux affaires étudiantes,
responsable de la santé,
Université Laval





Introduction

Nous sommes fières de vous présenter le plan stratégique 2025-2028, fruit d'une démarche collective à la fois engagée et significative. Dans un contexte régional en transformation, ce plan s'adapte aux besoins évolutifs des établissements d'enseignement membres du Pôle Québec et de ses partenaires.

S'appuyant sur nos enjeux régionaux et nos valeurs fondatrices, les réflexions ayant mené à ce plan ont émergé d'échanges stratégiques et de proximité. La richesse de ces discussions a permis de consolider et de redéfinir nos orientations régionales et nos stratégies.

Un nouvel enjeu largement partagé au sein du réseau a ainsi été mis en lumière : améliorer la fluidité des parcours de formation et favoriser des transitions harmonieuses et de qualité en enseignement supérieur. Cette orientation vient désormais enrichir notre plan stratégique, en cohérence avec la thématique ministérielle visant à renforcer la persévérance et la diplomation des personnes étudiantes.

Nous vous invitons à découvrir ce plan stratégique qui traduit une vision commune, reposant sur la collaboration, l'innovation et l'engagement envers l'enseignement supérieur dans la région de Québec.

CHANTAL ARBOUR

Directrice générale, Cégep Limoilou, coprésidente du Pôle Québec

CAROLINE SENÉCAL

Vice-rectrice adjointe aux études et aux affaires étudiantes, Université Laval, coprésidente du Pôle Québec

MARTINE GODBOUT

Directrice générale p.i. du Pôle Québec



Pôles régionaux

Favoriser les collaborations, dans toutes les régions du Québec, entre les établissements d'enseignement supérieur et les acteurs industriels et publics

Soutenus par le ministère de l'Enseignement supérieur (MES), les Pôles régionaux en enseignement supérieur facilitent la collaboration entre les collèges et les universités d'une même région. Ces Pôles ont pour but d'améliorer l'accessibilité à l'enseignement supérieur, la réussite étudiante et la fluidité des parcours de formation. Ils visent également à renforcer les liens entre les établissements d'enseignement supérieur dans les différentes régions, à répondre aux enjeux de développement régional et à mutualiser les ressources pour créer un modèle adapté aux besoins locaux.¹

Thématiques ministérielles

Le MES propose aux Pôles régionaux quatre thématiques, dans lesquelles ils doivent inscrire leurs actions afin de répondre aux enjeux de leurs régions.

1. Favoriser l'accessibilité des personnes à l'enseignement supérieur, notamment des groupes sous-représentés (Premières Nations et Inuits, étudiants de première génération, personnes en situation de handicap, issues de régions rurales, les femmes dans certains domaines d'études, dont le génie et l'informatique, et les hommes de manière généralisée, etc.);
2. Améliorer la fluidité des parcours de formation et assurer des transitions harmonieuses et de qualité visant à renforcer la persévérance des étudiants en enseignement supérieur;
3. Répondre à des besoins nationaux et régionaux d'adéquation formation-emploi, notamment dans un contexte de qualification ou de requalification, permettant ainsi aux personnes d'avoir accès à des formations tout au long de la vie;
4. Déployer des stratégies de promotion et de recrutement en enseignement supérieur, en favorisant le rapprochement des cégeps et des universités avec l'enseignement secondaire.

Indicateurs ministériels

- Nombre d'établissements membres concertés
- Nombre d'organisations partenaires socioéconomiques impliquées
- Nombre d'actions/projets

¹ <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/education/publications-adm/enseignement-superieur/Plan-strategique/Plan-strategique-MES-2023-2027.pdf>



Membres et partenaires

Le Pôle Québec est constitué de 8 membres et 10 partenaires issus de 4 secteurs : collégial, universitaire, affaires et santé. Les membres sont les établissements d'enseignement supérieur publics. Les partenaires sont les organisations qui ont été associées dès l'origine aux réflexions et aux actions de cette concertation régionale.

Secteur collégial

- Campus Notre-Dame-de-Foy
- Cégep Champlain-St. Lawrence
- Cégep Garneau
- Cégep Limoilou
- Cégep de Sainte-Foy
- Collège Mérici

Secteur universitaire

- École nationale d'administration publique
- Institut national de la recherche scientifique
- Université Laval
- Université TÉLUQ

Secteur des affaires

- Chambre de commerce et d'industrie de Québec
- Conseil régional des partenaires du marché du travail
- Mon Avenir TI
- Québec international
- Ville de Québec

Secteur de la santé

- CHU de Québec - Université Laval
- CIUSSS de la Capitale-Nationale
- Institut universitaire de cardiologie et de pneumologie de Québec - Université Laval

Membre

Partenaire



Diagnostic par démarche participative

Dans le cadre de sa planification stratégique 2025-2028, l'équipe du Pôle Québec a rencontré un ensemble de personnes à différents niveaux stratégiques. Les informations recueillies ont permis d'arrimer les orientations du plan stratégique aux enjeux communs des établissements membres et des partenaires du Pôle Québec en tenant compte des réalités régionales, nationales et internationales. De plus, cette analyse a permis de démontrer la transversalité de plusieurs enjeux ainsi que de mettre en lumière les thématiques qui nécessitent une plus grande priorité d'action.





Mission, vision et valeurs

NOTRE VISION

Faire de la ville de Québec une destination de choix pour attirer, développer et inclure les meilleurs talents d'ici et d'ailleurs

NOTRE MISSION

Soutenir la concertation interordre et interétablissement avec le milieu local comme base d'action pour répondre aux enjeux communs des partenaires de la Capitale-Nationale

NOTRE APPROCHE

Appuyer la mise en œuvre de stratégies et d'outils collectifs choisis en concertation

NOS LEVIERS

La collaboration et l'action

NOS VALEURS

- Gouvernance collégiale
- Collaboration dans l'action
- Accueil et inclusion
- Engagement et partage
- Flexibilité et innovation
- Intelligence collective



Chiffres clés

Chiffres clés	Description
2018	Création du Pôle Québec
8	Établissements d'enseignement membres
10	Partenaires socioéconomiques
22 774	Nombre de personnes étudiantes des collèges membres du Pôle Québec estimé pour 2025 dans la Capitale-Nationale ²
76 460	Nombre de personnes étudiantes des universités membres du Pôle Québec en 2023-2024 dans la Capitale-Nationale
4 500	Nombre de personnes étudiantes de l'international inscrites dans nos établissements d'enseignement membres dans la Capitale-Nationale en 2023-2024

² Ces données résultent d'une compilation des informations tirées des sites Web du MES ainsi que de ceux de ses membres et partenaires du Pôle Québec.



Portrait stratégique

Fort d'une expertise en concertation régionale et en innovation, le Pôle Québec s'inscrit comme un acteur stratégique essentiel au paysage de l'enseignement supérieur. Son écosystème engagé, la solidité de sa mission et son alignement avec les thématiques ministérielles lui confèrent une assise favorable. Sa flexibilité et sa capacité à entreprendre des projets innovants en font un catalyseur de transformation au service de l'enseignement supérieur de la Capitale-Nationale.

Cependant, le Pôle Québec fait face à des défis qui freinent son plein rayonnement. En améliorant la visibilité de ses actions au-delà de son réseau et en optimisant l'exploitation de son leadership, il pourra pleinement valoriser son potentiel et accroître son influence. De plus, en renforçant l'engagement des établissements envers ses orientations, il pourra favoriser une identification plus forte et une collaboration accrue pour atteindre ses objectifs communs. Il devient donc essentiel de veiller à une approche inclusive, tenant compte des réalités et des besoins variés des membres, afin que chacun puisse bénéficier des initiatives mises en place.

Dans une région en pleine effervescence, les opportunités sont nombreuses. Un marché de l'emploi dynamique porté par des secteurs clés comme ceux des technologies et de la santé, ainsi que la forte synergie entre les personnes intervenantes ouvrent la voie à des collaborations régionales riches et diversifiées. En renforçant son positionnement, le Pôle Québec continuera de devenir un véritable vecteur d'innovation collective, favorisant la création de stratégies concertées et répondant ainsi aux enjeux identifiés comme prioritaires en enseignement supérieur.

Toutefois, des menaces subsistent. La concurrence accrue pour attirer les meilleurs talents et les retenir, la perte d'attractivité à l'international, l'évolution rapide des besoins du marché et la dépendance aux financements ministériels appellent à une vigilance constante. L'agilité sera essentielle pour s'adapter aux changements réglementaires et politiques, répondre aux enjeux régionaux tout en s'assurant de maintenir l'engagement des parties prenantes. Enfin, la capacité à rayonner ici et ailleurs et à affirmer un leadership fort sera déterminant pour consolider l'impact du Pôle Québec et inscrire ses actions dans la durée.

Dans ce paysage en mouvement, le Pôle Québec se doit de mettre à profit ses forces, d'atténuer ses vulnérabilités et de saisir les occasions qui s'offrent à lui afin de jouer un rôle clé dans la transformation du milieu de l'enseignement supérieur et du marché du travail dans la Capitale-Nationale.



Collecte de données

Dans le cadre des travaux du Pôle Québec, une démarche rigoureuse de recension documentaire et de collecte de données a été menée, visant à fonder l'analyse des enjeux sur des données probantes et validées. Cette démarche repose sur trois volets complémentaires : une recension des écrits structurée autour d'enjeux précis, la mobilisation des membres et des partenaires ainsi que l'identification des lacunes informationnelles et des besoins d'approfondissement. De cette approche méthodique, des revues littéraires, par orientations régionales, ont été créées et mises à disposition des chantiers et groupes de travail.

Le Pôle Québec appuie aussi sa démarche sur la consultation de plusieurs documents de référence, tels que le Plan d'action pour la réussite en enseignement supérieur 2021-2026, Opération main-d'œuvre, les plans stratégiques du MES, du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration ainsi que de la Commission des partenaires du marché du travail, permettant ainsi d'assurer une approche cohérente et alignée avec les grandes orientations en enseignement supérieur et son écosystème.

Enjeux régionaux

En 2018, la région de Québec faisait face à une pénurie de main-d'œuvre dans certains secteurs comme les technologies de l'information (TI) et la santé qui sont plus particulièrement touchés. Non seulement la région était confrontée à une pénurie de personnel qualifié, mais les compétences de ces personnes devaient être adaptées aux nombreux défis à venir. C'est autour de cet enjeu collectif que les membres et partenaires ont choisi d'ancrer l'action régionale déployée au Pôle Québec vouée à l'attraction, au développement, à la rétention et à l'inclusion des talents.

Six ans plus tard, le marché de l'emploi continue de s'ajuster à une conjoncture économique fluctuante marquée par un ralentissement en 2024. Bien que la rareté de la main-d'œuvre généralisée soit moins prononcée dans la Capitale-Nationale, elle demeure une réalité persistante qui ne devrait pas se résorber à moyen terme. Des facteurs structurels, notamment



le vieillissement de la population et les défis sectoriels d'adéquation entre les besoins (de compétences) et l'offre de travail, expliquent la situation.³

La croissance démographique du Québec repose aujourd'hui davantage sur l'immigration internationale que sur l'accroissement naturel⁴. Cependant, ce phénomène se trouve confronté à un défi majeur avec les récentes restrictions provinciales et fédérales en matière d'immigration. À Québec, les personnes dirigeantes d'établissements d'enseignement supérieur soulignent que l'accueil des étudiantes et étudiants de l'international est essentiel non seulement pour maintenir la vitalité des campus, mais aussi pour enrichir l'environnement scolaire, de recherche et répondre aux besoins croissants d'une main-d'œuvre qualifiée pour l'ensemble du marché du travail. Cette dynamique est particulièrement importante dans les domaines où la demande de talents est forte, tels que les TI et la santé.

Dans nos établissements, malgré une augmentation notoire de la clientèle étudiante locale, certains programmes peinent à atteindre leur pleine capacité, ce qui suscite des inquiétudes quant à la capacité de la région à répondre aux besoins de ses différents secteurs économiques. L'innovation, notamment dans des domaines clés tels que l'intelligence artificielle, représente un levier stratégique pour rester concurrentiel. Le Québec, reconnu comme un leader mondial dans ce domaine, doit intensifier ses efforts pour former et qualifier les personnes étudiantes et professionnelles. Enfin, la région fait face à une hausse significative du nombre de personnes aux études ayant besoin de services adaptés. Cette réalité souligne la nécessité d'une meilleure coordination et d'une optimisation des ressources afin d'assurer un accompagnement efficace tout au long de leur parcours scolaire et professionnel. Cela représente non seulement un défi à relever, mais aussi une opportunité d'améliorer l'inclusion et de favoriser une transition réussie vers le marché du travail pour un plus grand nombre de personnes.

En somme, la conjoncture renforce la pertinence de la vision établie à l'origine par les membres et partenaires du Pôle Québec, à savoir « Faire de la ville de Québec une destination de choix pour attirer, développer et inclure les meilleurs talents d'ici et d'ailleurs ». Les orientations retenues dans ce plan stratégique permettent de soutenir pleinement les conditions pour accroître, diversifier et développer les bassins de main-d'œuvre qualifiée. Ces opportunités sont rendues possibles grâce aux contributions d'un réseau régional concerté ainsi qu'aux efforts de coordination et de mise en œuvre des projets stratégiques déployés par le Pôle Québec.

³ <https://www.quebecinternational.ca/fr/nouvelles/baisse-des-postes-vacants-dans-la-grande-region-de-quebec-le-reequilibrage-du-marche-du-travail-se-poursuit> (2024)

⁴ https://www.cpmt.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers_cpmt/Publications/PL_strategique_CPMT_2024-2029.pdf



Orientations stratégiques

ORIENTATION RÉGIONALE 1 - FAIRE RAYONNER LA RÉGION DE LA CAPITALE-NATIONALE COMME DESTINATION DE CHOIX POUR Y FAIRE SES ÉTUDES SUPÉRIEURES

Dans ce chantier se trouvent principalement les actions et outils de rayonnement Québec ville études, les actions en partenariat, les partenaires de relais locaux et internationaux ainsi que les activités de rayonnement conjointes.

Objectifs	Indicateurs ministériels
1.1 Augmenter l'attractivité et la compétitivité de la région comme ville études	Nombre d'actions/projets
1.2 Identifier et soutenir des initiatives facilitant l'accessibilité aux études supérieures tout au long de la vie	Nombre d'actions/projets



ORIENTATION RÉGIONALE 2 - FACILITER LA FLUIDITÉ DES PASSAGES ENTRE LES ORDRES D'ENSEIGNEMENT ET VERS L'EMPLOI

Ce chantier fait référence au travail de concertation entre les établissements, les services d'insertion professionnelle, les services spécialisés pour soutenir la transition, le caractère structurant, l'identification et l'évaluation de pratiques et les outils de formation et de soutien.

Objectif	Indicateurs ministériels
2.1 Renforcer les collaborations et la systématisation des pratiques entre les établissements et avec les partenaires de la région	Nombre d'établissements membres concertés <hr/> Nombre d'organisations partenaires socioéconomiques impliquées

ORIENTATION RÉGIONALE 3 - POSITIONNER LA RÉGION COMME UN MODÈLE PROACTIF ET INNOVANT EN MATIÈRE D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION

On retrouve entre autres dans ce chantier les activités mutualisées, les services et ressources, les bonnes pratiques, les outils et actions *Québec ville études* destinées à l'accueil et à l'intégration des personnes étudiantes de l'international, les dimensions culturelles et interculturelles et la notion de qualité.

Objectif	Indicateur ministériel
3.1 Renforcer la mutualisation des ressources pour une intégration efficace et inclusive des personnes étudiantes	Nombre d'actions/projets



ORIENTATION RÉGIONALE 4 - RENFORCER LA COLLABORATION RÉGIONALE POUR UNE MEILLEURE ADÉQUATION FORMATION-EMPLOI

Dans ce chantier se retrouvent les collaborations avec les partenaires sociaux économiques, les outils et ressources en lien avec le marché du travail, les données et statistiques, les partenariats dans les secteurs TI et santé, les actions de rayonnement des formations et de sensibilisation.

Objectif	Indicateurs ministériels
4.1 Optimiser la concertation pour mettre en œuvre des actions priorisant la valorisation des formations clés et des compétences nécessaires au marché du travail dans la Capitale-Nationale	Nombre d'établissements membres concertés
	Nombre d'organisations partenaires socioéconomiques impliquées
	Nombre d'actions/projets



Suivez-nous :



polequebec.ca

DÉCOUVREZ NOS INITIATIVES



**Québec
ville études**
c'est tellement +



quebecvilleetudes.ca

< **iMAGiNS** />
TI • NUMÉRIQUE

imagine.polequebec.ca

Cégep Limoilou
7600, 3e avenue Est
Québec (Québec) G1H 7L4