

2026 | Élections générales provinciales

Les enjeux prioritaires
selon l'Ordre des conseillers
en ressources humaines agréés

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés



Améliorez votre navigation à l'aide des fonctions suivantes :



[Contenu dynamique](#)



[Retour à la table des matières](#)

[Page précédente et page suivante](#)

Table des matières

SOMMAIRE EXÉCUTIF	4
ACCROÎTRE LA PRODUCTIVITÉ AU BÉNÉFICE DE TOUS	7
Déficit de productivité	9
La gestion des ressources humaines : vecteur de productivité	9
1 DÉVELOPPER EFFICACEMENT LES COMPÉTENCES	10
Réformer la loi du 1 %	10
Requalifier la main-d'œuvre	13
Augmenter la littératie et la numératie	14
2 ABORDER LA RARETÉ PERSISTANTE DE LA MAIN-D'ŒUVRE	15
Arrimer le seuil d'immigration et les besoins projetés	15
Stabiliser les règles et procédures	17
Planifier la francisation	18
Assurer l'intégration des jeunes au travail	19
3 INTÉGRER EFFICACEMENT ET RESPONSABLEMENT L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET LES NOUVELLES TECHNOLOGIES AU TRAVAIL	21
Clarifier la responsabilité et l'imputabilité liées à l'utilisation de l'IA	22
Baliser la surveillance électronique	23
Protéger les travailleuses et travailleurs de plateformes	25
4 RÉDUIRE LES ÉCARTS SALARIAUX INJUSTIFIÉS	26
5 ASSURER UNE GESTION PROFESSIONNELLE DES SITUATIONS DE HARCÈLEMENT AU TRAVAIL	28
6 REVOIR LE DIALOGUE SOCIAL ET LES RELATIONS DE TRAVAIL	30
7 ÉLEVER LA GOUVERNANCE ET LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DU SECTEUR PUBLIC ET PARAPUBLIC	33
RECOMMANDATIONS	35

À propos

Regroupant plus de 12 000 professionnelles et professionnels de la gestion des ressources humaines et des relations industrielles, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (« l'Ordre ») est la référence en matière de pratiques de gestion des RH. Il assure la protection du public par l'encadrement de la profession, le maintien des compétences des conseillères et conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) et en relations industrielles agréés (CRIA), la préparation de la relève, ainsi que par ses interventions publiques qui visent à sensibiliser et à outiller toutes les parties prenantes du monde du travail. Ayant une perspective unique et globale du monde des affaires, l'Ordre s'intéresse aux préoccupations et aux enjeux des employeurs, ainsi que des travailleuses et travailleurs. Il exerce un rôle majeur d'influence dans le monde du travail au Québec et participe ainsi activement au maintien de l'équilibre entre la réussite des organisations et le bien-être de la main-d'œuvre, et ce, toujours dans l'intérêt général de la société.



Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés





Sommaire exécutif

Synthèse des recommandations de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

Dans le cadre des élections générales provinciales 2026 et porté par sa mission de protection du public, l'Ordre présente 17 recommandations visant à répondre aux enjeux du monde du travail et de l'emploi, et à trouver un équilibre entre la réussite des organisations et le bien-être de la main-d'œuvre. L'Ordre estime que les gouvernements doivent faire de l'augmentation de la productivité au bénéfice de tous une priorité stratégique. Cette priorité repose avant tout sur les personnes et sur leur capacité à développer pleinement leur potentiel.

01 Développer efficacement les compétences

Pour assurer un meilleur ciblage et une plus grande efficacité du modèle québécois de financement, nous proposons de réformer la loi du 1 % afin d'en faire un véritable levier de développement plutôt qu'un simple exercice de conformité. Pour ce faire, nous proposons d'étendre son efficacité pour les besoins de compétences des organisations en modifiant notamment le seuil d'assujettissement à la loi en fonction du nombre d'employés et en réorientant l'audit de la loi sur les activités suivies.

Dans le contexte de la transformation des emplois, la requalification d'une bonne proportion des travailleuses et des travailleurs est nécessaire. Il faudra renforcer l'écosystème de la formation continue en améliorant son agilité et son adéquation aux besoins du marché du travail, tout en élargissant son accessibilité à l'ensemble des types de clientèle.

Compte tenu des compétences limitées en littératie et en numératie des Québécoises et Québécois, nous proposons de faire du rehaussement de ces compétences une priorité transversale aux enjeux économiques et sociaux, afin d'outiller la main-d'œuvre pour qu'elle évolue plus efficacement sur le marché du travail et participe plus fortement à l'accroissement de la productivité des organisations.

02 Aborder la rareté persistante de la main-d'œuvre

Malgré un ralentissement économique et une baisse du nombre de postes vacants, la rareté de la main-d'œuvre persiste dans de nombreux secteurs d'activité et ne pourra pas être comblée par le renouvellement naturel du bassin de main-d'œuvre. À cet égard, l'Ordre propose d'assurer une meilleure transparence, région par région, des méthodes de calcul des seuils d'immigration économique temporaire et permanente et de rectifier ces seuils au besoin.

L'Ordre souhaite que le gouvernement assure la stabilité des règles et des procédures d'immigration et que toute entrée en vigueur d'éventuels changements se fasse sur une période suffisamment longue permettant aux organisations de s'adapter. Les organisations doivent pouvoir planifier leurs besoins en main-d'œuvre pour être efficaces.

Devant l'augmentation des exigences en matière de connaissance du français pour l'obtention de la résidence permanente, l'Ordre considère que pour permettre une plus grande rétention de la main-d'œuvre, il faut indexer le financement des services de francisation avec les besoins tels que définis par les seuils d'immigration anticipés, la connaissance du français à l'arrivée et avec les exigences pour l'obtention de la résidence permanente.

De plus, l'Ordre suggère de bonifier le financement des programmes d'aide à l'emploi et de garantir un financement adéquat des organismes spécialisés dans l'employabilité des jeunes, pour assurer leur intégration réussie sur le marché du travail, dans un contexte de forte hausse du chômage dans leur tranche d'âge.

03 Intégrer efficacement et responsablement l'IA et les nouvelles technologies au travail

L'Ordre souhaite une intégration des nouvelles technologies et de l'intelligence artificielle en milieu de travail qui profite aux organisations et à leurs effectifs. Pour ce faire, nous croyons que les organisations doivent évoluer dans un environnement législatif prévisible afin de clarifier la responsabilité et l'imputabilité des différentes parties prenantes dans les décisions prises à l'aide de l'IA.

La surveillance électronique, qui est en constante évolution, entre en conflit avec les droits des travailleuses et travailleurs, notamment sur le plan de la vie privée. L'Ordre estime que le gouvernement devrait préciser les obligations des employeurs en matière de divulgation des technologies de surveillance utilisées et baliser l'utilisation de ces technologies, voire en interdire certaines en contexte de travail afin d'assurer des environnements de travail sains et basés sur la confiance.

Les travailleuses et travailleurs de plateforme, dont le nombre ne cesse de croître, sont juridiquement classés comme des travailleurs autonomes, mais ils sont tout de même soumis à différents degrés de subordination vis-à-vis une plateforme. L'Ordre considère qu'il est dans l'intérêt de toutes les parties concernées d'appliquer la présomption du statut de salarié aux travailleuses et travailleurs de plateforme. Cette mesure permettrait de clarifier les responsabilités en matière de démontrer l'autonomie réelle de leur prestataire de service.

04 Réduire les écarts salariaux injustifiés

Devant la persistance d'écarts salariaux injustifiés, l'Ordre considère que le Québec est prêt à mener une réflexion collective afin de légiférer en matière de transparence salariale. Bien que cette mesure ne constitue pas une solution miracle, l'obligation de l'affichage des échelles salariales dans les offres d'emploi permettra d'équilibrer les négociations salariales et d'encourager une plus grande équité.

05 Assurer une gestion professionnelle des situations de harcèlement au travail

Afin d'anticiper les conséquences négatives sur les organisations et sur les individus causées par des enquêtes en matière de harcèlement et de violence à caractère sexuel en milieu de travail, l'Ordre préconise la mise en place d'un acte réservé ou à défaut, d'une accréditation reconnue. Cette démarche permettrait de garantir que les intervenants ont les compétences requises et respectent des obligations déontologiques.

06 Revoir le dialogue social et les relations de travail

Le dialogue social a joué un rôle majeur dans l'élaboration des lois du travail et de l'emploi, mais semble actuellement faire l'objet d'une remise en question dans un contexte de polarisation. L'Ordre tient à ce que le gouvernement vise l'équilibre global des rapports de force dans toutes ses éventuelles modifications législatives des lois du travail.

L'Ordre croit également qu'il convient de renforcer la composition des instances paritaires par une participation accrue d'organisations disposant d'expertises sectorielles reconnues et centrées sur l'intérêt public afin de faciliter l'identification de solutions porteuses et d'éviter l'inertie.

Afin d'empêcher que les conflits s'enveniment et nuisent à l'organisation du travail, il est impératif d'adopter une approche globale visant à prévenir la judiciarisation, à renforcer les mécanismes de règlement préventif des différends et à réduire les délais du Tribunal administratif du travail.

07 Élever la gouvernance et la gestion des ressources humaines du secteur public et parapublic

Selon le principe que l'État est soumis aux normes les plus rigoureuses en matière de gestion, notamment de la gestion des ressources humaines, l'Ordre recommande de confier la présidence du comité ressources humaines des conseils d'administration des organismes parapublics à une ou un CRHA | CRIA. Ainsi, le C.A. sera plus outillé pour remplir les responsabilités qui lui incombent en matière de ressources humaines.

Accroître la productivité **au bénéfice de tous**



À l'approche des prochaines élections générales provinciales, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés souhaite placer les enjeux du travail et de l'emploi au cœur du débat public.



Le Québec traverse une période de transformations majeures qui redéfinissent profondément les milieux de travail : l'accélération de la transformation numérique et du déploiement de l'intelligence artificielle, l'incertitude créée par la dynamique géopolitique ainsi que le déclin démographique. Face à ces changements, la capacité des organisations à accroître leur productivité et à maintenir des conditions de travail saines et attrayantes devient un enjeu déterminant pour l'avenir économique et social du Québec.

Au cours de la campagne électorale, l'Ordre invite les partis politiques à accorder une place centrale aux enjeux du travail et de l'emploi, intimement liés au développement économique qui se situe au haut de la liste des priorités de la population québécoise. Nous encourageons les formations politiques à prendre des engagements concrets afin de soutenir des milieux de travail plus productifs, innovants, inclusifs et adaptés aux réalités de demain.

Qu'entend-on par productivité au bénéfice de tous?

La productivité correspond à la quantité de richesse créée pour chaque heure travaillée¹. Elle reflète l'efficacité avec laquelle les organisations mobilisent leurs ressources, leurs compétences et leurs technologies pour produire davantage de valeur. En d'autres mots, il s'agit de travailler mieux.

Pour les employeurs, une productivité accrue favorise la compétitivité, la croissance et la capacité d'investir. Pour les travailleuses et les travailleurs, elle permet de générer davantage de valeur grâce à leurs compétences, leur expertise et l'organisation du travail. Pour la société, elle soutient la croissance économique, l'amélioration du niveau de vie et le financement des services publics.

¹ OCDE, https://www.oecd.org/fr/data/indicators/labour-productivity-and-utilisation.html?utm_source=chatgpt.com

Déficit de productivité

L'accroissement de la productivité au Canada et au Québec est une réponse stratégique incontournable aux turbulences économiques actuelles et une condition essentielle à la prospérité économique. Une productivité accrue permet de renforcer la compétitivité des entreprises et de favoriser la diversification des exportations. Elle permet également de préserver les emplois, d'optimiser la rémunération globale et les conditions de travail et, plus largement, d'améliorer la qualité de vie de la population.

Or, la productivité du travail au Canada est en deçà de celle des pays industrialisés. De plus, il est à noter qu'elle progresse moins rapidement². En effet, l'écart se creuse avec les autres économies, notamment avec les États-Unis, qui se classent parmi les plus performants en matière de croissance. À l'échelle canadienne, la productivité du Québec connaît un rattrapage depuis 2018, mais se classe néanmoins au 6^e rang des provinces canadiennes, derrière l'Ontario³.

² OCDE, Études économiques de l'OCDE : Canada 2025, (2025), https://www.oecd.org/fr/publications/etudes-economiques-de-l-ocde-canada-2025_d806a81d-fr/full-report/raising-business-sector-productivity_443bcd88.html#section-d1e12579-af7208e293

³ Statistique Canada (en ligne), <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/250520/dq250520b-fra.htm>

La gestion des ressources humaines : vecteur de productivité

La productivité repose d'abord sur les personnes qui réalisent le travail et sur la manière dont celui-ci est structuré au sein des organisations. La Banque du Canada souligne que d'« investir dans la main-d'œuvre » est nécessaire à l'amélioration de la productivité alors que l'OCDE suggère pour y arriver de « garantir une répartition efficiente des ressources en main-d'œuvre ». Au Québec, le Conseil du patronat appelle à « investir dans le capital humain »⁴ alors que la FCCQ met le développement des compétences et de la gestion des ressources humaines « au cœur des déterminants de la productivité »⁵.

La littérature scientifique est claire⁶ : un système performant de gestion des ressources humaines a un effet direct positif sur la productivité. En établissant les conditions qui influent positivement sur la compétence, la motivation et l'opportunité (organisation du travail), les professionnelles et professionnels des ressources humaines ont un effet levier sur la productivité. Par ailleurs, il est généralement reconnu par les chercheurs que l'augmentation de la productivité est la finalité même d'un système de gestion des ressources humaines.

À la jonction entre les besoins des employeurs, les attentes de leurs effectifs et les exigences législatives et réglementaires, ils expérimentent sur le terrain ce qui favorise ou freine la performance des milieux de travail. Leur expertise doit donc être pleinement mise à contribution dans l'élaboration de politiques publiques capables de rehausser simultanément la productivité, la qualité de l'emploi et la prospérité collective du Québec. Dans cet esprit, l'Ordre formule des propositions visant à enrichir la réflexion sur les politiques du travail et de l'emploi et à soutenir une croissance durable de la productivité au Québec.

⁴ Conseil du patronat, Productivité au Québec : Le Québec sur la bonne voie, <https://bit.ly/438YZvK>, 2026.

⁵ Fédération des Chambres de commerce du Québec, Livre Bleu de la Productivité (2025), <https://www.fccq.ca/app/uploads/2025/03/etude-productivite.pdf>

⁶ Haines III, Victor Y, *Gestion des ressources humaines et productivité : tirer profit de trois décennies de recherche*, (2026) <https://carrefourrh.org/recherche/revues-litterature/2026/07/gestion-ressources-humaines-productivite-recherche>

1 Développer efficacement les compétences



Réformer la loi du 1 %

Le développement des compétences de la main-d'œuvre constitue l'un des leviers les plus déterminants pour soutenir l'accroissement de la productivité des organisations. Le gouvernement du Québec reconnaît par ailleurs ce constat : « Dans les années à venir, la productivité de nos entreprises va grandement dépendre de notre capacité à développer les compétences de la main-d'œuvre⁷. »

⁷ Pascale Dery, alors ministre de l'Emploi, Le Devoir, *Le gouvernement Legault investit pour améliorer la productivité par la formation*, <https://www.ledevoir.com/politique/quebec/952881/gouvernement-legault-investit-ameliorer-productivite-formation>, 2 février 2025.

Dans un contexte de transformation rapide du marché du travail, marqué par l'évolution des technologies numériques et l'essor de l'intelligence artificielle, la formation continue permet aux travailleuses et travailleurs d'adapter leurs compétences aux nouvelles réalités professionnelles. La formation contribue également à équilibrer un marché de l'emploi caractérisé par une rareté de main-d'œuvre qualifiée.

Afin d'encourager le rehaussement des compétences en continu, le Québec s'est doté de la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*, communément appelée Loi du 1 %. Celle-ci oblige les entreprises ayant un chiffre d'affaires de plus de 2 M\$ d'investir 1 % de leur masse salariale dans la formation de leurs employés ou de verser la somme équivalente à un fonds à partir duquel le gouvernement finance des programmes de formation.

La pertinence de ce mécanisme est démontrée. Parmi les entreprises soumises à la loi, neuf entreprises sur dix ont investi en moyenne 1,81 % de leur masse salariale en formation⁸. En comparaison, seulement 53 % des entreprises non assujetties à la loi ont investi en formation⁹. Ces statistiques permettent de mettre en lumière deux effets positifs de la loi¹⁰. D'abord, l'obligation légale a un effet sur la propension des entreprises à former. En son absence, on peut présumer que les activités de formation seraient moins nombreuses. Ensuite, la loi aurait un effet normatif non négligeable. Les entreprises assujetties dépensent au-delà de leur obligation légale, ce qui suggère qu'avec l'usage, la loi démontre la pertinence de la formation.

Par ailleurs, les entreprises qui investissent dans la formation de leurs employés en constatent les retombées positives, notamment grâce à une motivation accrue (73 %) et une amélioration de la capacité des employés à s'adapter au changement (67 %)¹¹.

Or, plusieurs paramètres de la loi gagneraient à être modernisés afin de mieux correspondre à la structure économique du Québec et en faire un véritable levier stratégique de développement des compétences plutôt qu'une simple formalité de conformité.

D'abord, le seuil actuel d'assujettissement, fondé sur la masse salariale, apparaît mal adapté à l'économie québécoise majoritairement composée de petites et moyennes entreprises. De nombreuses PME comptant un effectif significatif, mais une masse salariale plus limitée échappent au régime. Rappelons que les PME constituent 99 % du tissu économique québécois et qu'elles ont une masse salariale moyenne de 250 000 \$, soit bien en deçà du seuil de 2 M\$ de la loi. Ainsi, une grande part de l'économie québécoise ne profite pas du régime pour élever sa productivité et une grande part des travailleurs, parmi les plus à risque des transformations technologiques¹², ont moins accès à un mécanisme de rehaussement de compétences.

⁸ Pascale Dery, alors ministre de l'Emploi, Le Devoir, *Le gouvernement Legault investit pour améliorer la productivité par la formation*, <https://www.ledevoir.com/politique/quebec/952881/gouvernement-legault-investit-ameliorer-productivite-formation>, 2 février 2025.

⁹ Les entreprises ayant une masse salariale se situant entre 250 000 \$ et 2 000 000 \$.

¹⁰ Institut de la statistique du Québec, *Résultats de l'Enquête sur les pratiques de formation en emploi au Québec*, 2023, <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/resultats-enquete-pratiques-formation-emploi-2023.pdf>

¹¹ Institut de la statistique du Québec, *Résultats de l'Enquête sur les pratiques de formation en emploi au Québec*, 2023, <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/resultats-enquete-pratiques-formation-emploi-2023.pdf>

¹² Institut du Québec, *Repercussions de l'automatisation et de l'IA sur la main-d'œuvre au Québec*, 2025, <https://institutduquebec.ca/publications/repercussions-de-l-automatisation-et-de-l-ia-sur-la-main-d-oeuvre-au-quebec>

Ensuite, l'Ordre croit également que l'audit du programme doit évoluer d'une approche comptable vers une démarche créatrice de valeur. La seule utilisation du critère des dépenses admissibles pour le respect des obligations légales est une approche restrictive. Notre analyse ne peut pas se baser exclusivement sur le coût d'une formation pour en évaluer la valeur. Une approche fondée sur les heures de formation serait plus efficace.

L'Ordre estime que les objectifs de la loi pourraient être mieux atteints si les organisations pouvaient répondre à leurs obligations de formation sur une période plus longue, plutôt qu'annuellement. La rapidité du cycle de reddition de compte de la loi limite la capacité, notamment pour les PME, à définir correctement les besoins, à établir un plan global de formation et à planifier les activités de formation. Une telle flexibilité permettrait une meilleure répartition des efforts et des dépenses adaptés aux besoins, tout en allégeant le fardeau.

Enfin, il faut également soutenir davantage les PME dans leur processus de formation autant dans l'analyse de leurs besoins de formation que dans l'établissement d'un plan global de formation. Un recours plus fréquent à un plan global de formation permettrait d'augmenter la proportion des entreprises se prévalant du Certificat de qualité des initiatives de formation (CQIF). Une augmentation substantielle du nombre d'entreprises certifiées pourrait venir répondre à la critique soulignant la trop grande lourdeur administrative de la loi du 1 %.



Recommandation 1

Réformer la loi du 1 % afin d'étendre son efficacité pour les besoins de compétences des organisations en :

- Modifiant le seuil d'assujettissement à la Loi du 1 % afin qu'il repose sur le nombre d'employés plutôt que sur la masse salariale;
- Réorientant l'audit pour y intégrer des éléments permettant de reconnaître les retombées des activités suivies et non simplement leur dimension financière, notamment par l'utilisation du nombre d'heures de formation;
- Offrant davantage de flexibilité aux PME leur permettant d'étaler leur obligation sur plus d'un an, favorisant une répartition des efforts et des dépenses;
- Promouvant le recours à un plan global de formation pour les entreprises et assurant un soutien aux PME;
- Allégeant le fardeau administratif, notamment par l'augmentation du nombre d'entreprises certifiées au CQIF.

Requalifier la main-d'œuvre

Le rehaussement des compétences des travailleuses et travailleurs déjà à l'emploi n'est qu'une partie de la réponse. La transformation du monde du travail qu'amènent notamment l'intelligence artificielle et la robotisation transformera de nombreux emplois, tout en en créant de nouveaux et en rendant certains autres obsolètes. Une estimation de l'Institut du Québec soulignait que 18 % des Québécoises et Québécois, l'équivalent de 810 000 personnes, occupent ou recherchent un emploi vulnérable à l'automatisation et à l'intelligence artificielle¹³. Parallèlement, le gouvernement fédéral projette la création de 250 000 emplois, à l'échelle du Canada, grâce à l'adoption de l'IA par les entreprises canadiennes d'ici 2031¹⁴.

Le Québec aura alors besoin d'une main-d'œuvre formée et capable d'adopter rapidement les nouvelles technologies sans pouvoir compter sur un renouvellement suffisant de la main-d'œuvre issue de la formation initiale. Le risque est élevé de se retrouver avec un haut taux de chômage d'une part et d'autre part, il y aura des secteurs économiques où les employeurs n'arriveront pas à pourvoir les postes, ceci sans adéquation de compétences entre le bassin disponible et les besoins du marché.

L'Ordre croit qu'il est de responsabilité tripartite et pour le bien de tous (État, organisations et individus) de s'assurer que le bassin de main-d'œuvre disponible ait les compétences nécessaires pour s'adapter continuellement à l'évolution du marché du travail. À ce titre, le Québec doit renforcer son écosystème de formation continue.

Cet écosystème doit gagner en agilité et en capacité d'adaptation. Pour y arriver, nous devons être collectivement en mesure de déterminer les besoins. Les travaux des instances de concertation réunissant les entreprises, les institutions dispensant la formation continue et le gouvernement doivent s'accélérer et s'orienter dans une logique prospective permettant d'anticiper ces besoins.

Ensuite, il est essentiel de recenser les clientèles les plus vulnérables aux différentes transformations, dont l'intelligence artificielle, et assurer que l'écosystème de formation continue leur soit accessible et adaptée. Les clientèles sont diverses, par leur parcours de vie, leur situation familiale, leur situation géographique, leur expérience de travail, leur formation initiale, leurs intérêts, etc. Ces clientèles doivent avoir accès à des formations courtes, qualifiantes et adaptées à leur réalité, et ce, tout au long de leur parcours professionnel.

¹³ Institut du Québec, *Répercussion de l'automatisation et de l'IA sur la main-d'œuvre au Québec*, 2025, <https://institutduquebec.ca/publications/repercussions-de-l-automatisation-et-de-l-ia-sur-la-main-d-oeuvre-au-quebec>

¹⁴ Gouvernement du Canada, *Stratégie nationale en matière d'intelligence artificielle du Canada. L'IA pour tous*, 2026, <https://ised-isde.canada.ca/site/ised/fr/strategie-nationale-matiere-dintelligence-artificielle-canada-lia-pour-tous>



Recommandation 2

Renforcer l'écosystème de formation continue en :

- Améliorant son agilité et son adéquation avec le marché du travail par l'accélération des travaux des instances de concertation (employeurs, institutions, gouvernements);
- Améliorant son accessibilité pour les personnes vulnérables à l'IA.

Augmenter la littératie et la numératie

Les compétences en littératie et en numératie jouent un rôle central dans la capacité des travailleuses et travailleurs à évoluer dans un marché du travail en constante transformation. C'est la base qui favorise l'employabilité, l'apprentissage continu ainsi que l'adaptation aux changements technologiques. Ces compétences permettent notamment de mieux effectuer des tâches complexes et de développer une plus grande autonomie au travail. Dès lors, toute hausse de productivité globale des organisations passe par la hausse du degré de littératie et de numératie des Québécoises et Québécois. Par ailleurs, ces mêmes compétences constituent les deux piliers permettant d'acquérir les compétences du futur telles que définies par la CPMT¹⁵.

Dans une mise à jour des niveaux de littératie au Québec, la Fondation pour l'alphabétisation met en lumière qu'entre 2012 et 2022 le Québec n'a pas réellement progressé en la matière. En effet, en dix ans, le Québec compte toujours environ trois millions de travailleuses et travailleurs éprouvant des difficultés de lecture, ce qui signifie qu'une personne sur deux se trouve sous le niveau 3 de littératie qui équivaut à la « capacité de lire des textes denses ou longs nécessitant d'interpréter et de donner du sens aux informations ». Le passage de 350 000 personnes du niveau 2 au niveau 3 de littératie permettrait une croissance économique chiffrée à 5,9 milliards annuellement¹⁶, notamment en gain de productivité.

La transformation des milieux de travail rend urgent le besoin de rehausser l'adaptabilité et la transférabilité d'une partie considérable de la population. Parallèlement, la hausse du taux de chômage et la réduction du nombre de postes nécessitant moins de spécialisation augmentent les besoins de requalification.

L'Ordre estime que le gouvernement devrait faire de l'amélioration de la littératie et de la numératie une priorité stratégique. Ce chantier ambitieux nécessitera une approche transversale et mobilisatrice qui mettrait à contribution les acteurs du milieu de l'éducation, des milieux de travail, du secteur communautaire et des services publics. Il s'agit d'un effort nécessitant une concertation des ministères notamment ceux de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur, de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration et de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Un tel chantier pourrait par exemple être coordonné par un ministre responsable de la littératie et de la numératie dans un éventuel conseil des ministres.

¹⁵ Commission des partenaires du marché du travail, *Se préparer à un marché du travail en transformation*, https://www.cpmt.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers_cpmt/Publications/RA_referentiel_CPMT.pdf

¹⁶ Fondation pour l'alphabétisation, *AlphaRéussite 12* (2026) <https://fondationalphabetisation.org/wp-content/uploads/2026/05/VF-AlphaReussite-Sommaire-executif-2026.pdf>



Recommandation 3

Faire du rehaussement des niveaux de littératie et de numératie des Québécoises et des Québécois une priorité transversale aux enjeux économiques et sociaux.

2 Aborder la rareté persistante **de la main-d'œuvre**

Arrimer le seuil d'immigration **avec les besoins projetés**

Le marché de l'emploi du Québec n'est certes plus dans la situation qui prévalait entre 2022 et 2024. Le nombre de postes vacants dépassait alors les 200 000 et le chômage se maintenait sous la barre du 4,5 %. Nous composons avec un chômage atteignant maintenant 5,4 % et un nombre de postes vacants réduit de moitié par rapport à son sommet¹⁷.

¹⁷ Statistique Canada, Enquête sur la population active avril 2026, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/260508/dq260508a-fra.htm>



Néanmoins, la rareté de la main-d'œuvre demeure un enjeu crucial dans plusieurs régions et secteurs. De nombreux employeurs sont à la recherche de compétences précises difficiles à trouver sur le marché de l'emploi. Par ailleurs, plusieurs régions subissent un manque de main-d'œuvre global (le taux de chômage variant entre 2 % en Chaudière-Appalaches et 8,2 % à Montréal)¹⁸. Parallèlement, les inquiétudes s'intensifient quant au besoin de main-d'œuvre à long terme alors que les prévisions du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale établissent à un million le nombre de départs à la retraite entre 2025 et 2034¹⁹.

La productivité des organisations en est grandement affectée, puisqu'elles dépensent davantage de ressources pour trouver leur main-d'œuvre, embauchent des gens qui nécessitent davantage de formation, répartissent la charge de travail sur les employées et employés en poste, augmentant les risques psychosociaux et les accidents de travail ou doivent renoncer à des contrats faute de capacité.

Dans les dernières années, malgré la lourdeur administrative du processus, les entreprises se sont tournées vers l'embauche de travailleuses et travailleurs issus de l'immigration temporaire et permanente²⁰. Lors de sa planification pluriannuelle, le gouvernement a fait le choix de réduire l'immigration permanente et temporaire, un choix principalement justifié par la capacité d'accueil perçue comme étant atteinte. Il établit à 29 000 le seuil maximal d'immigration économique permanente et une réduction de 10 % de l'immigration temporaire, ce qui est en deçà des besoins de main-d'œuvre. Les méthodes de calcul de ces seuils demeurent opaques et sujettes aux changements politiques drastiques limitant la prévisibilité pour les organisations, les travailleuses et les travailleurs concernés.

Afin d'assurer un bassin de main-d'œuvre adéquat pour les organisations privées et publiques, une prévisibilité permettant une meilleure planification de la main-d'œuvre, l'Ordre suggère que les méthodes de calcul des seuils d'immigration soient publiques, établies par région, fondées sur les besoins décrits par l'*État d'équilibre du marché du travail et de la main-d'œuvre* et sur une capacité d'accueil définie.



Recommandation 4

Assurer une plus grande transparence par région des méthodes de calculs des seuils d'immigration économique, temporaire et permanente et rajuster les seuils en conséquence.

¹⁸ Institut de la statistique du Québec, Indicateurs mensuels : emploi et taux de chômage par région administrative, <https://statistique.quebec.ca/fr/produit/tableau/indicateurs-mensuels-emploi-et-taux-de-chomage-par-region-administrative>

¹⁹ Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, État d'équilibre du marché du travail à court et à moyen terme, édition 2026, https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/emploi-solidarite-sociale/publications-adm/imt/etat-equilibre/2026/RAP_IMT_Diagnostic_516_Professions_2026.pdf

²⁰ Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (2025), La planification de l'immigration au Québec pour la période 2026-2029, p. 25.

Stabiliser les règles et procédures

Les deux dernières années ont été marquées par de nombreux changements dans les politiques québécoises et fédérales d'immigration. Le gel, la fermeture et finalement la réouverture du Programme de l'expérience québécoise (PEQ) est l'exemple le plus médiatisé, mais la fermeture de programmes d'immigration spécifique à des professions, le remplacement du Programme régulier des travailleurs qualifiés (PRTQ) par le Programme de sélection des travailleurs qualifiés (PSTQ) ont également déstabilisé autant les employeurs que les personnes candidates à la l'immigration temporaire et permanente.

Le système d'immigration est complexe. Il est géré par deux paliers de gouvernement aux responsabilités différentes. Les organisations qui veulent recruter ou garder des travailleuses et travailleurs étrangers doivent soit devenir des experts dans ce domaine, soit faire appel à des experts externes. Mais les politiques changent tout le temps, donc les organisations doivent sans arrêt se mettre à jour pour éviter les erreurs qui coûtent cher.

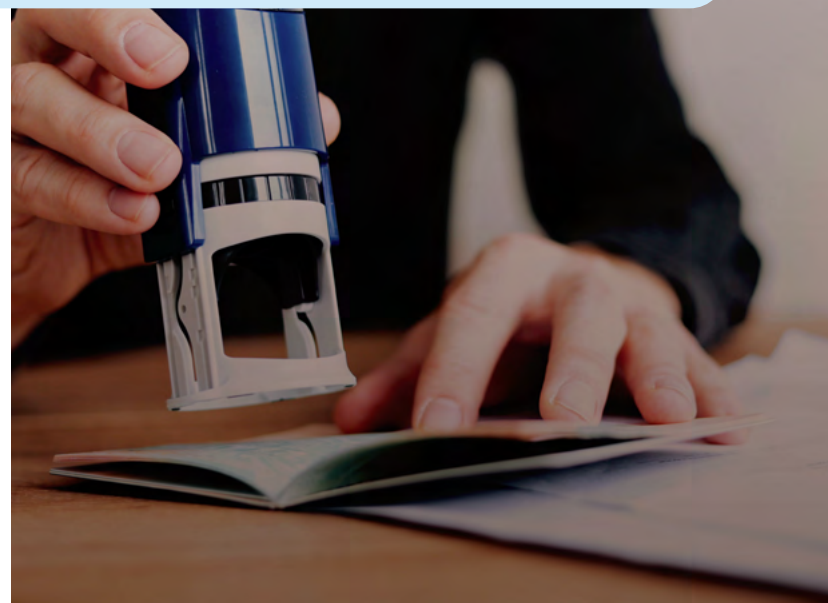
De plus, les scénarios détaillant le besoin de recrutement à court, moyen et long terme ou les pronostics de rétention de la main-d'œuvre des organisations sont à refaire régulièrement. Cette instabilité nuit à l'organisation du travail, à la capacité de production et à la réponse aux besoins de la clientèle. Il en va de même pour les candidates et candidats à l'immigration qui voient leurs projets d'établissement ou de carrière remis en question et doivent composer avec le stress inhérent à leur parcours.

L'Ordre considère que tout changement devrait être fait dans une perspective permettant aux organisations de prévoir et de s'adapter. Tout changement ayant des répercussions sur les organisations et les individus devrait entrer en vigueur après un délai raisonnable suivant son annonce.



Recommandation 5

Assurer la stabilité des règles et des procédures de l'immigration au Québec et s'assurer que le délai d'entrée en vigueur des changements institués permette aux organisations et aux individus de se préparer.



Planifier la francisation

Dans ses communications, le gouvernement définit notamment la capacité d'accueil du Québec par sa faculté à assurer la pérennité du français. Conséquemment, il a relevé les exigences en matière de français. Il a imposé l'obtention d'un niveau 4 en français après trois années de séjour pour le renouvellement de l'Étude d'impact sur le marché du travail (EIMT) et relevé le pointage accordé à la connaissance du français pour l'obtention de la résidence permanente à travers le Programme de sélection des travailleurs qualifiés (PSTQ).

L'apprentissage du français devient le levier principal où les travailleuses et travailleurs temporaires peuvent augmenter leur pointage et conséquemment leurs chances d'être reçus comme résidents permanents. Pour les organisations, s'assurer de la francisation des travailleuses et travailleurs étrangers est une mesure de rétention.

Atteindre les seuils de connaissance du français demandés par le gouvernement représente un investissement substantiel en temps et en argent pour un nouvel arrivant et conséquemment, l'État offre plusieurs programmes de francisation subventionnés. Dans une évaluation de Francisation Québec, le Commissaire à la langue française souligne que selon la connaissance du français à l'arrivée, la courbe d'apprentissage se fait différemment et les besoins sont alors différenciés²¹.

L'Ordre est d'avis que le financement des programmes de subventions en francisation, pour les individus et les employeurs, devrait être déterminé selon deux principes. Il doit d'abord être corrélé aux besoins anticipés tels que définis par le nombre (seuils d'immigration) et le type de clientèle (degré de connaissance du français à l'arrivée). Ensuite, plus les exigences linguistiques augmentent, plus les ressources de francisation doivent suivre. Un financement indépendant de ces principes ne permettrait pas d'atteindre les objectifs du gouvernement en matière de francisation. Il nuira ainsi à la rétention de la main-d'œuvre qualifiée et d'expérience et fragilisera les organisations.

²¹ Commissaire à la langue française du Québec, Évaluation de Francisation Québec, Progression et réussite, <https://www.commissairelanguefrancaise.quebec/publications/rapport/evaluationfq-2025-2026/>



Recommandation 6

Indexer le financement des services de francisation avec les besoins, soit les seuils d'immigration temporaire et permanente anticipés, la connaissance du français à l'arrivée et avec les exigences de l'obtention de la résidence permanente.



Assurer l'intégration des jeunes au travail

Avec la hausse du taux de chômage et la baisse du nombre de postes vacants couplés aux avancées technologiques actuelles, la situation d'emploi des jeunes s'est disproportionnellement détériorée. Les économistes soulignent que la réduction de l'emploi est criante pour les postes de premier échelon souvent attribués à des jeunes moins expérimentés²².



L'incapacité à trouver un emploi pour une période prolongée limite fortement l'acquisition de compétences, notamment relationnelles, et rend l'introduction en milieu de travail plus difficile. Les entreprises ne profitent alors pas du renouvellement naturel des compétences et perdent un potentiel d'innovation important sur le long terme.

Les différents programmes d'aide à l'emploi des jeunes obtiennent des résultats probants par exemple, le programme Jeunes en mouvement vers l'emploi (PMJE) qui offre des incitatifs aux jeunes à entrer sur le marché du travail²³, le crédit d'impôt de stage en milieu de travail²⁴ et plusieurs programmes fédéraux.

L'Ordre croit que le Québec doit multiplier les efforts pour assurer une entrée rapide des jeunes sur le marché du travail. La création en mai 2026 du programme *Un premier emploi pour toi* répond partiellement à ce besoin pour les récents diplômés. Or, le taux de chômage chez les jeunes est plus élevé chez les étudiantes et étudiants, particulièrement celles et ceux à temps plein (10,4 %). Les programmes leur étant destinés n'ayant pas été bonifiés avec la hausse du chômage²⁵, ces jeunes demeurent vulnérables. Par ailleurs, pour beaucoup d'étudiantes et étudiants, le travail à temps partiel est nécessaire à la poursuite de leurs études soit pour financer celles-ci soit pour subvenir à leur besoin.

Pour l'Ordre, il est essentiel que dans le contexte économique actuel, plus difficile pour eux, les étudiantes et étudiants à temps plein soient inclus dans certaines initiatives incitant leur embauche à temps partiel tout au long de l'année scolaire. Avec les besoins de main-d'œuvre spécialisée anticipés par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale pour la prochaine décennie, nous devons nous assurer qu'ils terminent leurs études.

²² <https://www.lapresse.ca/affaires/economie/2026-05-26/marche-du-travail-en-evolution/il-faut-revoir-la-formation-des-jeunes-croix-un-economiste-de-la-banque-du-canada.php>

²³ <https://www.quebec.ca/emploi/trouver-emploi-stage/programmes/jeunes/jeunes-mouvement-emploi>

²⁴ <https://www.revenuquebec.ca/fr/entreprises/impots/impot-des-societes/credits-dimpot-des-societes/credits-auxquels-une-societe-peut-avoir-droit/credit-dimpot-stage-en-milieu-de-travail-etudiant-temps-plein/>

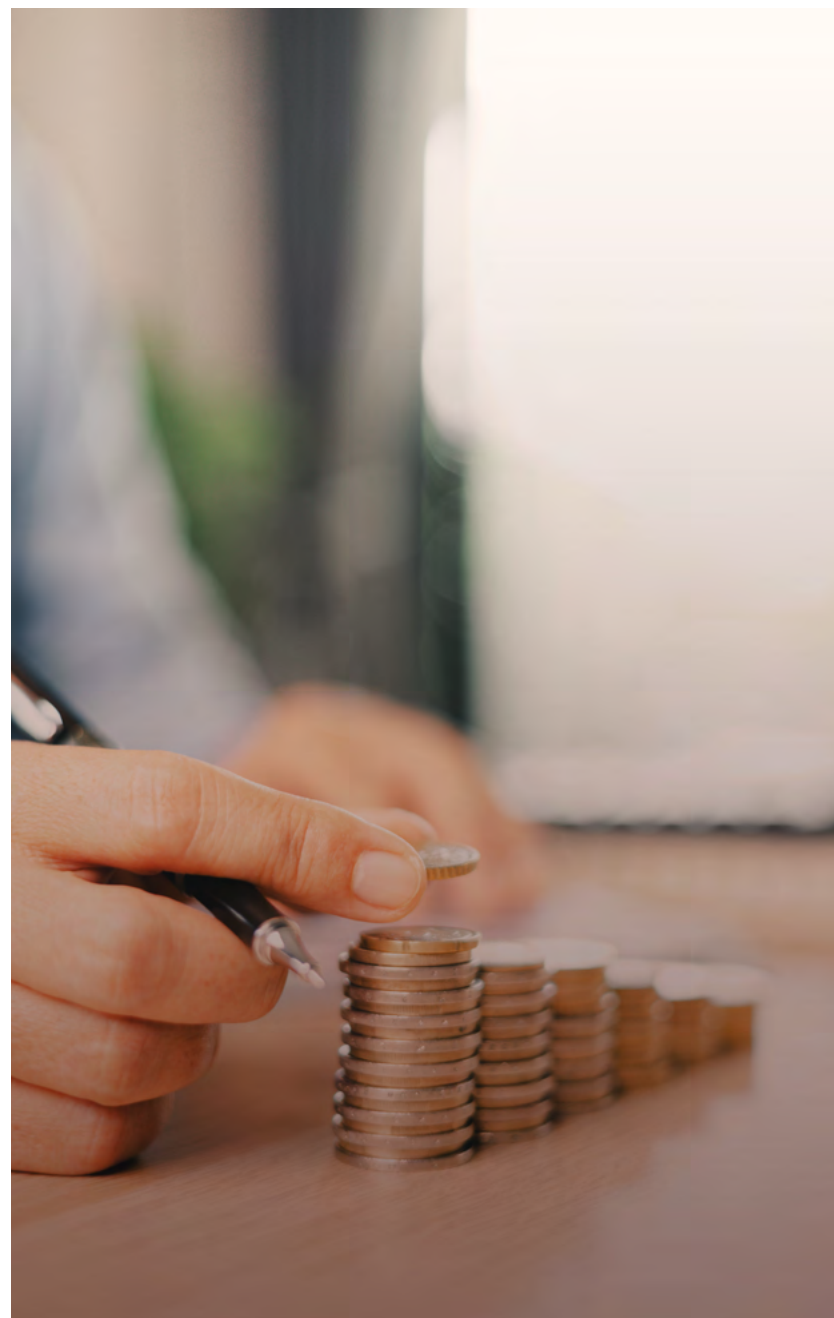
²⁵ Crédit d'impôt pour stage en milieu de travail, Programme d'aide financière aux études, Emploi d'été Canada, etc.

De plus, la mobilisation *Le communautaire à boutte*, a mis en lumière la fragilité des groupes communautaires au Québec. Alors que 10 % des groupes communautaires travaillent en employabilité, il est important que les services d'employabilité des jeunes soient, au minimum, maintenus, notamment en assurant un financement stable et suffisant. Le récent rapport de la Vérificatrice générale souligne une réduction de 31 % du financement des dépenses des services publics d'emplois offerts aux individus entre 2022-2023 et 2024-2025. Sans assurer la solidité et la pérennité du réseau communautaire, il y a un risque de saboter les efforts investis dans la création de programmes.

Recommandation 7



Bonifier le financement des programmes d'aide à l'emploi destinés à l'ensemble des jeunes, en assurant un financement adéquat des organismes communautaires spécialisés en employabilité jeunesse.





3 Intégrer efficacement et responsablement l'intelligence artificielle et les nouvelles technologies au travail

Clarifier la responsabilité et l'imputabilité liées à l'utilisation de l'IA

L'intelligence artificielle peut être un véritable moteur de productivité si son implantation en organisation s'inscrit dans une démarche définissant des objectifs clairs, priorisant des processus précis et misant sur une culture d'apprentissage²⁶. Une gouvernance claire et prévisible de l'intelligence artificielle favorise son adoption responsable et permet aux organisations de bénéficier pleinement de son potentiel de productivité.

À l'instar du Comité consultatif du travail et de la main-d'œuvre dans son avis concernant l'intelligence artificielle auquel l'Ordre a participé aux travaux, nous croyons que les décisions automatisées relatives à la main-d'œuvre doivent préserver le rôle essentiel et la responsabilité du jugement humain²⁷. Néanmoins, un certain flou persiste quant à la responsabilité du concepteur, du client et de l'utilisateur. Cette situation peut même entraîner un ralentissement de l'implantation de l'IA par l'aversion au risque et une hausse des conflits internes.

Il est essentiel de mieux définir les responsabilités et l'imputabilité de chacun dans les décisions appuyées par l'intelligence artificielle pour créer un contexte managérial favorable. En effet, les risques d'erreurs et de préjudices pour les individus demeurent élevés et les balises actuelles sont encore imprécises.

Selon l'Ordre, les organisations qui développent des systèmes d'IA devraient assumer la responsabilité de leurs algorithmes. Néanmoins, à l'image des exigences en matière de protection des renseignements personnels, le client utilisant la technologie devrait avoir l'obligation de procéder à une analyse rigoureuse avant de procéder à l'implantation d'un système d'IA sur les individus (main-d'œuvre ou clients).

²⁶ Mayer, H., Yee, L., Chui, M., & Robert, R. (2025), Superagency in the workplace: Empowering people to unlock IA's full potential. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/-/media/mckinsey/business%20functions/quantumblack/our%20insights/superagency%20in%20the%20workplace%20empowering%20people%20to%20unlock%20ais%20full%20potential%20at%20work/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-v4.pdf?shouldIndex=false>

²⁷ Comité consultatif du travail et de la main-d'œuvre, Avis à l'initiative du CCTM concernant les enjeux entourant l'implantation et l'usage des systèmes d'intelligence artificielle en milieux de travail au Québec (2026), https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/travail/documents/CCTM/Avis_CCTM_Intelligence_Artificielle.pdf



Recommandation 8

**Clarifier la notion
de responsabilité et
d'imputabilité des
différentes parties
prenantes dans les
décisions prises à l'aide
de l'IA.**



Baliser la surveillance électronique

Les employeurs peuvent surveiller les activités de leurs équipes dans le cadre de leur pouvoir de surveillance et de gestion. La surveillance électronique est légale si elle respecte certaines conditions.

Or, la surveillance électronique connaît assurément une intensification ces dernières années en raison du télétravail accru et de la multiplication des technologies de surveillance dont les normes éthiques et les degrés d'intrusion dans la sphère privée varient grandement. Il est maintenant possible pour l'employeur d'avoir accès facilement à des logiciels surveillant l'utilisation de la souris, des claviers, des émojis ou des données encore plus sensibles, voire biométriques, comme les indicateurs d'humeur, les déplacements, etc. Sans compter l'activation des caméras et des micros des ordinateurs de l'employé alors qu'il est dans sa résidence privée.

Toute surveillance excessive peut générer des effets néfastes chez la travailleuse ou le travailleur comme le stress et la démotivation, deux éléments que la littérature reconnaît comme étant nuisibles à la productivité.

Selon l'Ordre et la jurisprudence²⁸, la surveillance peut être justifiée selon trois critères : elle ne doit pas être en continu, les employés doivent être informés que ce type de pratique est possible et elle doit être raisonnablement motivée.

²⁸ Carrefour RH, Surveillance électronique des employés : cadre légal et bonnes pratiques, <https://carrefourrh.org/ressources/rerelations-travail/2025/05/surveillance-electronique-employes-cadre-legal>

La *Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé* donne quelques balises sur l'utilisation des technologies s'appliquant dans le contexte de la surveillance électronique. L'employeur est tenu d'aviser ses employées et employés lorsqu'il utilise des outils de surveillance pouvant servir à les identifier, les géolocaliser ou analyser leur profil à des fins d'évaluation du rendement au travail²⁹. L'Ordre croit que les organisations devraient être dans l'obligation d'informer quels types d'outils peuvent être utilisés et dans quel but.

La loi ne discrimine pas le type de technologie utilisée par l'employeur pour surveiller les employées et employés³⁰. Certaines technologies intrusives ne sont pas nécessaires à l'évaluation du rendement d'un employé. Elles mériteraient d'être évaluées par le législateur sous l'angle de l'acceptabilité sociale.

De plus, en contexte de télétravail, le droit à la surveillance entre en conflit avec le droit à la vie privée. Les tribunaux n'ayant pas définitivement tranché de manière à offrir des balises claires aux employeurs et à leurs effectifs sur la question³¹, l'Ordre croit que le gouvernement devrait clarifier la frontière entre le droit à la vie privée et le droit de gérance.

²⁹ Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé, [https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/p-39.1, \(art.8\)](https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/p-39.1, (art.8))

³⁰ Loi concernant le cadre juridique des technologies de l'information, [https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/C-1.1 \(art. 44-45\)](https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/C-1.1 (art. 44-45))

³¹ Éducaloi. Le travail en 12 questions, <https://educaloi.qc.ca/capsules/teletravail-12-questions/#accidentharcelement>



Recommandation 9

Préciser l'obligation des employeurs d'informer les employées et employés de l'utilisation d'outils de surveillance électronique en ajoutant l'obligation d'indiquer quels outils sont utilisés, quelles données sont recueillies et les finalités de leur utilisation.



Recommandation 10

Baliser davantage l'utilisation des technologies de surveillance en contexte de travail, voire interdire le recours à certaines technologies intrusives.

Protéger les travailleuses et travailleurs de plateformes

L'une des transformations les plus notables de l'effet des nouvelles technologies sur le travail est l'émergence des « travailleuses et travailleurs de plateformes », c'est-à-dire des travailleurs autonomes au sens de la loi, mais dont le travail réel peut parfois se rapprocher davantage du statut de salariés.

Bien que ce mode de travail soit encore marginal, il est en nette augmentation au Canada et au Québec³². Selon la plateforme est utilisée, le degré d'autonomie travailleuses et travailleurs varie dans le choix de leur horaire, de leur tarif, de leur clientèle, de la manière d'exécuter les tâches, etc. Or, dans les cas des plateformes les plus célèbres, cette autonomie est souvent restreinte au choix des horaires. Ils ont également peu de prise sur les choix managériaux de ces applications.

De plus, ces travailleuses et travailleurs ne bénéficient pas des protections sociales accordées aux salariés, ce qui soulève des enjeux importants en matière de santé et sécurité du travail, de risques psychosociaux, de développement des compétences et d'accès aux avantages du modèle québécois. En transférant des tâches auparavant réalisées par des salariés ou des travailleurs pleinement autonomes vers des travailleurs autonomes sans protection, les plateformes fragilisent le filet social de l'emploi au Québec tout en limitant la capacité d'intervention de l'État auprès d'une main-d'œuvre souvent en situation précaire.

Pour l'Ordre, la législation n'est pas adaptée pour garantir des conditions minimales de travail et la protection sociale destinée à l'ensemble des travailleuses et travailleurs³³. L'Ordre recommande d'accorder la présomption du statut de salarié à ces travailleurs en se basant sur des critères définis qui évaluent le degré de subordination du travailleur à la plateforme (tels que ceux de la Commission européenne³⁴). Concrètement, il serait alors de la responsabilité de l'entreprise de démontrer le degré d'autonomie de ses travailleurs selon ces critères prédéterminés pour que ces derniers puissent être considérés ayant le statut d'autonome.



Recommandation 11

**Imposer la présomption
du statut de salarié
pour les travailleuses et
travailleurs de plateforme.**

³² Nantel, Lyne et Vultur, Mircea (2018). Les transformations du travail à l'ère du numérique et de l'« économie collaborative » : pistes d'analyse et de réflexion. Ad Machina 2 (1).

³³ Cette question devrait par ailleurs faire l'objet d'un traité entre les pays membres de l'Organisation internationale du Travail : <https://www.tvanouvelles.ca/2026/05/13/travailleurs-des-plateformes-numeriques-le-nouveau-traite-doit-garantir-une-remuneration-equitable>

³⁴ (1) Déterminer le niveau de rémunération ou en fixer les plafonds, (2) Superviser l'exécution du travail par voie électronique, (3) Limiter la liberté de choisir son horaire de travail ou ses absences, d'accepter ou de refuser des tâches, ou de faire appel à des sous-traitants ou à des remplaçants, (4) Fixer des règles impératives spécifiques en matière d'apparence, de conduire à l'égard du destinataire du service ou d'exécution du travail, (5) Limiter la possibilité de la personne exécutant un travail par une plateforme de se constituer une clientèle ou d'exécuter un travail par un tiers (Vultur, Mircea (2023).



4 Réduire les écarts salariaux injustifiés

La Loi sur l'équité salariale (adoptée en 1996) a permis de grandes avancées dans la réduction des écarts de rémunération entre les hommes et les femmes, mais il reste encore du chemin à parcourir pour atteindre une égalité parfaite. En effet, le ratio de rémunération horaire femme-homme est passé de 83,4 % en 1998 à 91 % en 2024. L'écart étant plus prononcé chez les détentrices et détenteurs de diplômes mieux rémunérés (19 %) et chez les moins bien rémunérés (12 %). Par ailleurs, l'écart de rémunération entre les personnes issues des minorités visibles et la majorité de la population est de 22,2 %³⁵.

La littérature scientifique souligne que la rémunération, si elle est perçue comme étant juste, peut avoir des effets positifs importants notamment en matière de productivité³⁶. Elle stimule la motivation, en plus d'augmenter la confiance envers l'employeur et de favoriser la rétention du personnel.

L'Ordre croit que la transparence salariale constitue un outil concret de réduction des iniquités salariales entre les individus et un moteur de productivité dans les organisations. L'opacité entourant la rémunération tend à perpétuer les écarts de rémunération injustifiés, puisqu'elle limite la capacité des travailleuses et travailleurs à comprendre les processus de rémunération et ainsi à détecter des traitements inéquitables ou à négocier en connaissance de cause lors de l'embauche. Cette pratique est présente dans les milieux syndiqués québécois jusqu'à une certaine mesure et les organisations non syndiquées s'y intéressent de plus en plus.

³⁵ Institut de la statistique du Québec (2023), <https://statistique.quebec.ca/en/fichier/portrait-minorites-visibles-travail-quebec-2021.pdf>, page 7.

³⁶ Haines III, Victor Y, *Gestion des ressources humaines et productivité : tirer profit de trois décennies de recherche*, (2026) <https://carrefourrh.org/recherche/revues-litterature/2026/07/gestion-ressources-humaines-productivite-recherche>

Dans un contexte où les iniquités salariales sont considérées comme un enjeu majeur et où les attentes du marché sont en constante évolution, plusieurs juridictions ont opté pour une approche proactive en la rendant obligatoire par voie législative. Au Canada, les provinces de l'Ontario, de la Colombie-Britannique, de Terre-Neuve-et-Labrador et de l'Île-du-Prince-Édouard illustrent parfaitement cette tendance. Aux États-Unis, des États comme New York, la Californie et l'Illinois ont également adopté des dispositions en ce sens, tout comme l'Union européenne, démontrant une convergence réglementaire internationale. Alors que le Québec était reconnu comme précurseur en matière d'équité salariale, il apparaît plutôt à la remorque en ce qui a trait à la transparence salariale.

La transparence salariale est une mesure de justice sociale et un levier de performance organisationnelle. L'Ordre croit qu'il est opportun d'entamer sérieusement une réflexion collective sur cette question et propose cinq mesures, simples et sans coûts pour l'État. Ces mesures contribueraient à créer un environnement de travail propice à la transparence et reposerait sur la confiance entre employés et employeurs.



Recommandation 12

Mener une réflexion afin d'élaborer collectivement les modalités législatives d'implantation de la transparence salariale incluant :

- L'affichage obligatoire des échelles salariales dans toutes les offres d'emploi, internes et externes;
- La divulgation obligatoire des critères qui déterminent l'établissement du classement des postes, du salaire et de son évolution;
- L'interdiction des questions sur l'historique salarial d'une personne candidate à un poste;
- L'interdiction des représailles pour les employées et employés discutant de rémunération ou interrogeant leur employeur sur ses politiques salariales;
- L'instauration d'une période transitoire avant l'entrée en vigueur.

5 Assurer une gestion professionnelle des situations de harcèlement au travail



Le harcèlement psychologique et la violence à caractère sexuel en milieu de travail représentent de véritables risques pour la santé physique et psychologique des travailleuses et travailleurs. En conséquence, la productivité d'une organisation peut être sérieusement compromise par une gestion interne qui néglige les risques en amont et n'aborde pas de manière adéquate les cas problématiques.

Ces dernières années, nous avons assisté à une augmentation fulgurante des arrêts de travail pour cause de santé mentale, souvent attribuables à des situations de harcèlement psychologique ou de violence à caractère sexuel. Selon les analyses, 100 000 travailleuses et travailleurs en subissent les conséquences chaque année³⁷. En adoptant en 2024, la *Loi visant à prévenir et à combattre le harcèlement psychologique et la violence à caractère sexuel en milieu de travail*, le gouvernement reconnaissait l'ampleur du problème. Toutefois, compte tenu de l'importance de la question et de sa complexité, l'Ordre croit qu'il est crucial d'aller plus loin et de s'assurer de la qualité des mécanismes d'enquête et d'intervention lors d'une plainte pour harcèlement psychologique ou pour violence à caractère sexuel, et ce, tant dans le processus d'enquête que dans la nature des interventions. Rappelons que cette démarche est particulièrement complexe et peut engendrer des préjudices significatifs pour l'ensemble des parties si elle n'est pas réalisée dans les règles de l'art. À l'heure actuelle, n'importe qui peut malheureusement s'improviser enquêteur en harcèlement.

³⁷ https://ordrecrha.org/decouvrir-lordre/publications-et-media/communiqués/harcelement-milieu-travail?utm_source=chatgpt.com

Une enquête déficiente peut compromettre la qualité de l'intervention, exposer l'employeur à des recours, miner la confiance des travailleuses et travailleurs envers le processus et exacerber des tensions internes. De la même façon, les interventions post-enquêtes peuvent avoir de sérieuses conséquences sur les individus. Elles peuvent affecter la santé psychologique, la réputation, l'emploi et même les droits fondamentaux des personnes. La qualité de ce processus est un enjeu stratégique pour la protection du public et le bon fonctionnement de nos organisations.

Depuis 2019, les employeurs ont l'obligation de mettre en place une politique interne et des procédures de prévention et de traitement du harcèlement et de la violence à caractère sexuel. Malgré les précisions apportées sur le contenu de cette politique dans le projet de loi 42, il est omis d'obliger les intervenants à posséder un niveau de compétences ou de qualifications adéquat à la situation. Pourtant, l'exercice de ces fonctions nécessite des connaissances spécialisées en relations du travail, en conduite d'entretien, en analyse de la preuve, en gestion des risques psychosociaux et en droit du travail.

Dans cette perspective, l'Ordre est d'avis qu'un meilleur encadrement de la pratique des enquêtes en matière de harcèlement est nécessaire. Le Québec gagnerait à s'assurer que l'ensemble du processus, de la réception de la plainte à l'intervention, soit réalisé par des professionnelles et professionnels possédant les compétences, la formation et les obligations déontologiques requises (par exemple, le secret professionnel) pour exercer cette fonction stratégique. L'encadrement pourrait prendre la forme de l'instauration d'un acte réservé destiné aux professionnels jugés compétents (tels que les CRHA | CRIA et les avocats par exemple), ou minimalement par la mise en œuvre d'un mécanisme d'accréditation reconnu, à l'image de l'accréditation en médiation civile que délivrent des organismes accrédités par le ministère de la Justice. Une telle mesure contribuerait à renforcer la qualité du processus et par conséquent, la qualité de vie des personnes concernées et ultimement la productivité des organisations.

Recommandation 13

Encadrer la pratique des enquêtes en matière de harcèlement psychologique et de la violence à caractère sexuel par la création d'un acte réservé ou d'une accréditation reconnue garantissant les compétences requises et le respect d'obligations déontologiques.



6 Revoir le dialogue social et les relations de travail

L'Ordre est convaincu de la valeur inestimable du dialogue social autant au niveau organisationnel qu'à l'échelle sociale. L'année 2025-2026 a été marquée par une dégradation du climat politique entre employeurs, syndicats et gouvernement et le ton du débat public s'est considérablement durci. Plusieurs conflits de travail ont également fait la manchette.

Cette crispation du débat public a inévitablement eu des répercussions sur les échanges dans les institutions qui caractérisent le dialogue social québécois. Les professionnelles et professionnels de la gestion des ressources humaines ont également été nombreux à avoir ressenti les tensions au sein des organisations.

En 2025, le Québec a enregistré 138 arrêts de travail, avec une durée moyenne de 20,7 jours. En comparaison, l'ensemble du Canada a connu 229 arrêts de travail, avec une durée moyenne de 29 jours³⁸. Les climats de confrontation peuvent nuire à la productivité, que ce soit à l'échelle départementale, organisationnelle ou sociétale.

³⁸ Statistique Canada. [Tableau 14-10-0350-01 Arrêts de travail au Canada selon la juridiction, l'industrie basé sur le système de classification des industries de l'Amérique du Nord \(SCIAN\) et l'indice à la vie chère \(IVC\)](#), Emploi et Développement social Canada - Programme du travail.



Bien qu'il soit prématuré d'évaluer les répercussions de l'adoption récente de la loi touchant les mécanismes de relations du travail, l'Ordre réitère sa préoccupation énoncée lors des consultations. En effet, la qualité du dialogue social dépend du maintien d'un rapport de force équilibré entre employeurs et syndicats³⁹. De l'avis de l'Ordre, les lois du travail doivent être conçues et analysées de manière globale afin de préserver un sain rapport de force.

Par ailleurs, outre les relations de travail, la formation, la santé et la sécurité, la fiscalité, l'immigration, l'équité, l'inclusion ou encore les technologies sont à considérer. Ce sont également des dimensions ayant un effet sur le travail et l'emploi tout en étant imbriquées dans des débats sociaux plus larges. À la lumière de ce constat, le dialogue social organisé exclusivement selon un cadre paritaire entre syndicats et patronat ne permet pas de couvrir l'ensemble des expertises nécessaires pour relever les défis complexes qui sont devant nous.

L'Ordre croit que les instances de dialogue social basées sur le paritarisme bénéficieraient d'une participation accrue d'organisations et d'individus possédant des expertises sectorielles ayant un potentiel d'élever le débat au-delà du combat pour la défense des intérêts. Par exemple, l'ajout de membres indépendants au conseil d'administration de la Commission de la construction du Québec a fait passer cette organisation d'un modèle exclusivement paritaire à un modèle de dialogue social élargi.

L'inclusion d'acteurs plus diversifiés aurait également l'avantage de favoriser un climat d'apaisement et d'éviter l'inertie lorsque les positions sont campées de part et d'autre. Le monde du travail est appelé à changer radicalement et à se complexifier dans les prochaines années. Nos instances de dialogues sont une force et une fierté, mais elles auraient avantage à évoluer alors que le Québec aura besoin à la fois de s'adapter rapidement tout en maintenant la paix industrielle.

³⁹ Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, Mémoires déposés dans le cadre des consultations particulières et auditions publiques sur le projet de loi n° 89, <https://cdn.ordrecrha.org/uploads/ordre-crha-cria-memoire-projet-loi-89.pdf> et le projet de loi n° 3 <https://cdn.ordrecrha.org/uploads/ordre-crha-cria-memoire-projet-loi-no-3.pdf>



Recommandation 14

S'assurer que toutes les modifications législatives des lois concernant les relations de travail visent l'équilibre global du rapport de force patronat-syndicat.



Recommandation 15

Renforcer la composition des instances paritaires par une participation accrue d'organisations disposant d'expertises sectorielles reconnues et centrées sur l'intérêt public.

L'Ordre considère que les délais interminables de traitement au Tribunal administratif du travail (TAT) constituent un obstacle majeur à la promotion d'environnements de travail sains et performants. Lors de l'année 2024-2025, 50 229 nouveaux dossiers ont été déposés alors que le délai moyen de fermeture d'un dossier au TAT (excluant les délais imputables aux parties prenantes) est de 358 jours, soit une hausse de 20,9 % en deux ans⁴⁰.

Excessifs, ces délais enveniment les situations de conflit dans les milieux de travail. En plus des répercussions humaines, ils ont également des conséquences néfastes et directes sur la capacité des organisations à fonctionner efficacement. Les organisations composent avec des absences prolongées et la déstabilisation de l'organisation du travail qui en découle. Elles doivent alors élaborer des mesures temporaires souvent imparfaites ayant des répercussions sur leurs effectifs. Toutes ces mesures entraînent des coûts importants pour les organisations dépassant le coût inhérent à la représentation juridique du dossier lui-même. Les délais influent alors directement sur l'efficacité, la productivité des organisations et sur la qualité de vie des travailleuses et travailleurs.

Le gouvernement doit entreprendre un exercice visant à répertorier et à corriger les principaux facteurs contribuant à la judiciarisation des conflits de travail afin de réduire le nombre de dossiers portés devant le Tribunal administratif du travail. Il doit également mettre en œuvre des mesures visant à améliorer l'efficacité du Tribunal et à réduire les délais de traitement des dossiers. Dans cette perspective, toute modification législative devrait être évaluée à la lumière de ses effets sur la judiciarisation des conflits et sur les délais du système de justice administrative du travail.

⁴⁰ Tribunal administratif du travail, Rapport annuel de gestion 2024-2025, https://www.tat.gouv.qc.ca/fileadmin/tat/6Le_Tribunal/Publications_et_documents/Rapports_annuels/rapport_annuel_tat-accessible_web.pdf



Recommandation 16

Adopter une approche globale visant simultanément à prévenir la judiciarisation des différends, à renforcer les mécanismes de règlement préventif des différends et à réduire les délais de traitement au Tribunal administratif du travail.

7 Élever la gouvernance et la gestion des ressources humaines du secteur public et parapublic



La discussion sur la productivité ne doit pas être circonscrite aux seules organisations privées, mais également à l'État lui-même, qui compte 625 000 employés et délivre un grand nombre de services aux individus et aux organisations. Puisque l'expertise en gestion des ressources humaines est cruciale pour hausser la productivité, il est primordial qu'elle soit bien représentée au sein des instances de gouvernance du gouvernement.

Or, plusieurs conseils d'administration de sociétés d'État du Québec ne semblent pas compter de membre ayant exercé une fonction ou détenant un diplôme universitaire lié à la gestion des ressources humaines⁴¹. Certains comités de ressources humaines n'incluent d'ailleurs aucun membre ayant ce profil spécifique.

⁴¹ À l'échelle du Canada, pour l'ensemble des entreprises publiques, seulement 2 % des administrateurs disposent « d'une compétence spécifique » en ressources humaines selon le Canada Spencer Stuart Board Index 2025.

Pourtant, les administratrices et administrateurs ont la responsabilité de veiller à la bonne gestion des ressources humaines d'une société d'État de la même manière qu'ils doivent veiller à la bonne gestion financière ou du rendement de l'organisation. Les conseils d'administration doivent évaluer si la capacité réelle en talents est cohérente avec les orientations stratégiques, avoir une compréhension approfondie des obligations légales du cadre de travail québécois, évaluer la capacité des organisations à traverser des transformations et évaluer la performance de la haute direction. De plus, les administratrices et administrateurs peuvent être tenus légalement responsables en matière de harcèlement. Elles et ils doivent s'assurer qu'une politique claire est établie ou de l'impartialité et de l'efficacité des mécanismes de traitement des plaintes⁴². Par ailleurs, parmi les principales préoccupations des conseils d'administration au Québec, on retrouve le recrutement et la rétention du personnel (78 % des C.A.) et la culture organisationnelle (53,8 % des C.A.) des domaines d'expertise importants pour les responsables des ressources humaines⁴³.

⁴² Annie Bourgeois, CRHA et Jonathan Garneau, CRHA, Harcèlement en milieu de travail : le rôle des administrateurs, Carrefour RH, <https://carrefourrh.org/ressources/relations-travail/2025/09/harcèlement-milieu-travail-rôle-administrateurs>

⁴³ Collège des administrateurs de sociétés, Gouvernance au Québec, portrait et perspectives 2026, Collèges des administrateurs des sociétés, https://www.cas.ulaval.ca/wp-content/uploads/2026/02/Enquete_gouvernance_2026_v7-2_VF.pdf

L'expertise fine et à jour en gestion des ressources humaines est nécessaire, et ce, particulièrement à l'échelon le plus élevé de l'appareil étatique. C'est sous cette logique que la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* oblige qu'un membre du comité d'audit, et par extension, l'un des membres du C.A., soit membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés. Il devrait en être de même pour l'expertise en gestion des ressources humaines. Le gouvernement du Québec a cru bon de créer un ordre professionnel encadrant la pratique des ressources humaines avec les normes les plus strictes compte tenu de la portée humaine et financière qu'ont les responsables de ressources humaines sur les organisations et les individus. L'appareil étatique devrait être soumis à cette exigence rigoureuse de gestion en prêchant par l'exemple. Il doit faire la démonstration qu'il sélectionne les professionnelles et professionnels les plus qualifiés, ce qui vaut également pour ses responsabilités en gestion des ressources humaines.

L'Ordre croit que pour s'assurer que les conseils d'administration des organismes parapublics disposent de l'expertise spécialisée en ressources humaines, un siège soit réservé à une personne détentrice du titre de CRHA | CRIA conformément aux objectifs du Code des professions.



Recommandation 17

Réserver la présidence du comité ressources humaines des conseils d'administration des organisations publiques et parapubliques à une ou un conseiller en ressources humaines agréé (CRHA | CRIA) et par conséquent, un siège au conseil d'administration.

Recommandations

Recommandation 1



Réformer la loi du 1 % afin d'étendre son efficacité pour les besoins de compétences des organisations en :

- Modifiant le seuil d'assujettissement à la Loi du 1 % afin qu'il repose sur le nombre d'employés plutôt que sur la masse salariale;
- Réorientant l'audit pour y intégrer des éléments permettant de reconnaître les retombées des activités suivies et non simplement leur dimension financière, notamment par l'utilisation du nombre d'heures de formation;
- Offrant davantage de flexibilité aux PME leur permettant d'étaler leur obligation sur plus d'un an, favorisant une répartition des efforts et des dépenses;
- Promouvant le recours à un plan global de formation pour les entreprises et assurant un soutien aux PME.

Recommandation 2



Renforcer l'écosystème de formation continue en :

- Améliorant son agilité et son adéquation avec le marché du travail par l'accélération des travaux des instances de concertation (employeurs, institutions, gouvernements);
- Améliorant son accessibilité pour les personnes vulnérables à l'IA.

Recommandation 3



Faire du rehaussement des niveaux de littératie et de numératie des Québécoises et des Québécois une priorité transversale aux enjeux économiques et sociaux.

Recommandation 4



Assurer une plus grande transparence par région des méthodes de calculs des seuils d'immigration économique, temporaire et permanente et rajuster les seuils en conséquence.

Recommandation 5



Assurer la stabilité des règles et des procédures de l'immigration au Québec et s'assurer que le délai d'entrée en vigueur des changements institués permette aux organisations et aux individus de se préparer.

Recommandation 6



Indexer le financement des services de francisation avec les besoins, soit les seuils d'immigration temporaire et permanente anticipés, la connaissance du français à l'arrivée et avec les exigences de l'obtention de la résidence permanente.

Recommandation 7



Bonifier le financement des programmes d'aide à l'emploi destinés aux jeunes, en assurant un financement adéquat des organismes communautaires spécialisés en employabilité jeunesse.

Recommandation 8



Clarifier la notion de responsabilité et d'imputabilité des différentes parties prenantes dans les décisions prises à l'aide de l'IA.

Recommandation 9



Préciser l'obligation des employeurs d'informer les employées et employés de l'utilisation d'outils de surveillance électronique en ajoutant l'obligation d'indiquer quels outils sont utilisés, quelles données sont recueillies et les finalités de leur utilisation.

Recommandation 10



Baliser davantage l'utilisation des technologies de surveillance en contexte de travail, voire interdire le recours à certaines technologies intrusives.

Recommandation 11



Imposer la présomption du statut de salarié pour les travailleuses et travailleurs de plateforme.

Recommandation 12



Mener une réflexion collective afin de légiférer pour obliger la transparence salariale :

- Obliger l’affichage obligatoire des échelles salariales dans toutes les offres d’emploi, internes et externes;
- Obliger la divulgation obligatoire des critères qui déterminent l’établissement du classement des postes, du salaire et de son évolution;
- Interdire les questions sur l’historique salarial d’une personne candidate à un poste;
- Interdire les représailles pour les employées et employés qui discutent de rémunération ou interrogent leur employeur sur ses politiques salariales;
- Prévoir une période transitoire avant l’entrée en vigueur.

Recommandation 13



Encadrer la pratique des enquêtes et des interventions en matière de harcèlement psychologique et de la violence à caractère sexuel par la création d’un acte réservé ou d’une accréditation reconnue garantissant les compétences requises et le respect d’obligations déontologiques.

Recommandation 14



S’assurer que toutes les modifications législatives des lois concernant les relations de travail visent l’équilibre global du rapport de force patronat-syndicat.

Recommandation 15



Renforcer la composition des instances paritaires par une participation accrue d’organisations disposant d’expertises sectorielles reconnues et centrées sur l’intérêt public.

Recommandation 16



Adopter une approche globale visant simultanément à prévenir la judiciarisation des différends, à renforcer les mécanismes de règlement préventif des différends et à réduire les délais de traitement au Tribunal administratif du travail.

Recommandation 17



Réserver la présidence du comité ressources humaines des conseils d’administration des organisations publiques et parapubliques à une ou un conseiller en ressources humaines agréé (CRHA | CRIA) et par conséquent, un siège au conseil d’administration.

1200, av. McGill College - 14^e étage
Montréal QC H3B 4G7

514-879-1636 / 1-800-214-1609

info@ordrecrha.org

ordrecrha.org

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

AOÛT 2026 – Tous droits réservés, Ordre des conseillers
en ressources humaines agréés

