



PLAN STRATÉGIQUE 2023-2027

MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE



Coordination

Direction générale de la gouvernance, de l'analyse et de la performance
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Édition

Direction générale des communications
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Ce document peut être consulté sur le site de Québec.ca, dans la section du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, sous la rubrique Publications.

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2023

ISBN : 978-2-550-94695-3 (PDF)

ISBN : 978-2-550-94694-6 (IMPRIMÉ)

Crédits photos :

Kateri Champagne Jourdain et Annick Laberge / Claude Mathieu photographe
Chantal Rouleau / Émilie Nadeau

© Gouvernement du Québec

PLAN STRATÉGIQUE 2023-2027

**MINISTÈRE DE L'EMPLOI
ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE**

TABLE DES MATIÈRES

MESSAGE DES MINISTRES.....	vii
MESSAGE DE LA SOUS-MINISTRE.....	ix
L'ORGANISATION EN BREF	1
Notre mission.....	1
Notre vision.....	2
Nos valeurs.....	2
Chiffres clés	3
ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT	4
Contexte externe	4
Contexte interne	9
CHOIX STRATÉGIQUES.....	11
Enjeu stratégique 1 : La participation de toutes et tous au développement social et économique	11
Orientation 1 : Accroître la participation de toutes et tous au développement social et économique	11
Objectif 1.1 : Améliorer la situation socioéconomique des personnes vivant en situation de pauvreté et d'exclusion sociale.....	12
Objectif 1.2 : Intégrer en emploi les personnes ayant bénéficié d'une aide des services publics d'emploi	13
Objectif 1.3 : Accroître la proportion des prestataires des programmes d'assistance sociale qui se maintiennent en emploi après avoir participé aux interventions des services publics d'emploi.....	14
Objectif 1.4 : Augmenter le nombre d'organismes communautaires financés par le Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales (SACAIS).....	15
Objectif 1.5 : Aider les entreprises à adapter leurs pratiques de gestion des ressources humaines aux réalités actuelles du marché du travail.....	15
Enjeu stratégique 2 : Une expérience employé inspirante.....	16
Orientation 2 : Partager un environnement de travail sain, stimulant et favorisant le développement du personnel.....	16
Objectif 2.1 : Agir ensemble pour une expérience employé mobilisatrice	16
Objectif 2.2 : Cultiver notre expertise et notre potentiel	17
Enjeu stratégique 3 : Des services de qualité, simples, intégrés et accessibles	18
Orientation 3 : Faire évoluer nos services en cohérence avec les attentes de notre clientèle	18
Objectif 3.1 : Améliorer les services selon les attentes des clients	18
Objectif 3.2 : Faciliter l'accès aux services gouvernementaux	19
Objectif 3.3 : Faciliter l'utilisation de Mon dossier	20
Objectif 3.4 : Assurer une meilleure protection du public par l'optimisation des registres de l'État	20
TABLEAU SYNOPTIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE 2023-2027	23

MESSAGE DES MINISTRES

Madame Nathalie Roy

Présidente de l'Assemblée nationale
Hôtel du Parlement
1045, rue des Parlementaires
Québec (Québec) G1A 1A3



Madame la Présidente,

C'est avec enthousiasme que nous vous remettons le Plan stratégique 2023-2027 du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Cette feuille de route est grandement importante, puisqu'elle guidera la réalisation de nos missions au cours des quatre prochaines années.

Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale a pour vocation première de soutenir la participation de la population, des entreprises, des organismes et des communautés au développement et à la prospérité du Québec. Dans un contexte caractérisé par la pénurie de main-d'œuvre, notre priorité est de favoriser l'intégration et le maintien en emploi du plus grand nombre possible de personnes. Nous voulons également faire rayonner le remarquable apport de l'action communautaire et bénévole à notre collectivité.

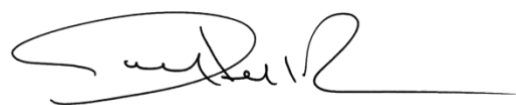
Nous travaillerons également à accompagner la population à chaque étape de vie en lui offrant un accès de plus en plus simplifié à des services gouvernementaux modernes et adaptés aux réalités des Québécoises et des Québécois.

La ministre de l'Emploi et ministre responsable
de la région de la Côte-Nord,

A handwritten signature in black ink, reading 'Kateri Champagne Jourdain'.

Kateri Champagne Jourdain
Québec, juin 2023

La ministre responsable de la Solidarité sociale et
de l'Action communautaire,

A handwritten signature in black ink, reading 'Chantal Rouleau'.

Chantal Rouleau
Québec, juin 2023

MESSAGE DE LA SOUS-MINISTRE

Madame Kateri Champagne Jourdain

Ministre de l'Emploi

Ministre responsable de la région de la Côte-Nord

Madame Chantal Rouleau

Ministre responsable de la Solidarité sociale

et de l'Action communautaire



Madame la Ministre,
Madame la Ministre responsable,

J'ai le grand privilège de vous présenter le Plan stratégique 2023-2027 du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

Ce plan offre des solutions pour relever les défis que rencontre notre société alors que la pénurie de main-d'œuvre est importante et que le marché du travail se transforme rapidement. Nous continuerons notamment à favoriser l'employabilité et le développement des compétences des personnes afin que ces dernières puissent combler les besoins de main-d'œuvre. Nous voulons aussi aider les entreprises à adapter leurs pratiques de gestion des ressources humaines aux réalités actuelles du marché du travail.

L'action communautaire étant une composante essentielle du développement social et économique, nous désirons augmenter le nombre d'organismes communautaires qui sont financés par le Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales et qui contribuent au développement et au maintien du tissu social ainsi qu'à la vitalité des régions. Notre ministère s'engage aussi à mettre en œuvre plusieurs actions visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Il coordonne également celles de ses partenaires en la matière. Nous offrons entre autres un accompagnement soutenu ainsi que des services adaptés à des personnes appartenant à des groupes sous-représentés sur le marché du travail, et ce, afin de favoriser leur autonomie financière et de leur permettre de s'accomplir individuellement et socialement.

Bien sûr, nous poursuivrons nos efforts pour offrir un accès simplifié aux services gouvernementaux par l'entremise de Services Québec et pour assurer une meilleure protection du public par l'optimisation des registres de l'État.

Au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, nous aidons les gens et nous cultivons les talents. Nous nous appliquerons donc à façonner un environnement de travail inclusif et inspirant pour toutes les personnes employées au sein de notre organisation, tout en leur donnant l'occasion d'évoluer dans un milieu professionnel stimulant. Ainsi, l'expérience positive que vit le personnel contribuera à la satisfaction de notre clientèle.

La sous-ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale,

A handwritten signature in black ink that reads "Annick Laberge". The signature is fluid and cursive.

Annick Laberge

Québec, juin 2023

L'ORGANISATION EN BREF

Notre mission

Le Ministère soutient la participation de la population, des entreprises, des organismes et des communautés au développement et à la prospérité du Québec. Il accompagne ses clientèles et favorise leur autonomie. Il offre un accès simplifié aux services gouvernementaux.

Le Ministère offre des services relatifs à la main-d'œuvre, l'emploi, l'assistance sociale, l'assurance parentale, l'action communautaire et bénévole ainsi qu'aux registres de l'État, dont le registre des entreprises et le registre de l'état civil. Le Ministère agit aussi comme porte d'entrée pour de nombreux services gouvernementaux et comme Éditeur officiel du gouvernement. Il accompagne une clientèle variée qui comprend des individus, des familles, des travailleuses et des travailleurs, des entreprises, des organismes communautaires ainsi que des ministères et des organismes gouvernementaux. Les services du Ministère sont disponibles sur l'ensemble du territoire québécois grâce aux centres d'appels, aux services en ligne et aux bureaux répartis dans les 17 régions administratives.

Pour réaliser sa mission, le Ministère compte sur plusieurs partenaires, dont les organismes relevant de la ministre de l'Emploi¹ et de la ministre responsable de la Solidarité sociale et de l'Action communautaire², avec lesquels il collabore, interagit ou s'associe. Leur contribution permet d'offrir des services répondant aux attentes de la population en plus de simplifier l'accès à ces services pour en assurer la continuité et en améliorer l'efficacité. La figure ci-dessous présente les principaux partenaires du Ministère.



1. Conseil de gestion de l'assurance parentale et Commission des partenaires du marché du travail (incluant les 17 conseils régionaux des partenaires du marché du travail).

2. Comité consultatif de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale.

Notre vision

Aider les gens et cultiver les talents.

Le Ministère aide les personnes, les familles, les organismes communautaires et les entreprises à qui il offre ses services. Il cultive les talents des personnes qui bénéficient des programmes d'assistance sociale et des interventions des services publics d'emploi. Il cultive également les talents des gestionnaires des entreprises, notamment en matière de gestion des ressources humaines. Il les aide aussi à remplir leurs obligations vis-à-vis de la transparence corporative. Enfin, le Ministère cultive les talents de son personnel afin de développer son potentiel, de lui offrir une expérience employé inspirante et de demeurer une organisation performante, au service de la population.

Nos valeurs

Qualité des services : chaque membre du personnel place au cœur de son action les attentes de la population, des entreprises et des partenaires du Ministère. Il offre un service approprié, répondant à des critères de respect des délais, de courtoisie, d'accessibilité, de confidentialité et d'efficacité. De plus, il fournit une information claire, juste et complète.

Équité : chaque membre du personnel traite les besoins des individus, des entreprises et des partenaires du Ministère de façon juste et objective. Il assure les services auxquels ils ont droit tout en tenant compte de leur réalité.

Le Ministère adhère aussi aux valeurs communes à l'administration publique québécoise : compétence, loyauté, respect, intégrité et impartialité.



Chiffres clés

Chiffres clés	Description
Budget du Ministère^a 4,6 G\$	Budget du Ministère
Ressources humaines^b 7 093	Effectif du Ministère au 31 mars 2023, dont 89,6 % consacrent leurs efforts aux services directs et indirects à la population
Appels téléphoniques^c 2 665 135	Appels téléphoniques pris en charge dans les centres d'appels en 2022-2023
RQAP 218 572	Prestataires servis par le Régime québécois d'assurance parentale en 2022
Registre de l'État 409 320 88 945	Certificats et copies d'actes délivrés par le Directeur de l'état civil en 2022-2023 Entreprises immatriculées auprès du Registraire des entreprises en 2022-2023
Assistance sociale 261 951	Adultes prestataires de l'assistance sociale en moyenne mensuellement en 2022-2023
Action communautaire 542 ^d	Nombre d'organismes communautaires qui ont bénéficié d'un soutien financier du Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales en 2022-2023
Emploi^e 228 903 18 385	Participants actifs aux mesures d'emploi en 2022-2023 Entreprises et organismes aidés par les services publics d'emplois en 2022-2023

a. Incluant le ministère du Travail, constitué à l'automne 2022.

b. Effectifs réguliers et occasionnels.

c. Sont compris le Centre de communication avec la clientèle, le Centre de relations avec la clientèle de Services Québec, le Directeur de l'état civil, le Centre de service à la clientèle du Régime québécois d'assurance parentale et le Centre de recouvrement.

d. Données préliminaires et excluant le soutien financier octroyé par le programme Soutien à l'action bénévole, sous la responsabilité du Ministère depuis le 22 novembre 2022.

e. Données en date du 21 mars 2023.

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Contexte externe

Au cours des dix années précédant la pandémie de COVID-19, l'économie du Québec a connu une croissance continue avant de subir, au cœur de l'année 2020, un choc d'une ampleur inédite associé à l'urgence sanitaire. La reprise économique a été assez rapide et le nombre d'emplois excède maintenant celui qui avait été recensé avant la pandémie. Cependant, en 2022, l'inflation a atteint un sommet depuis les années quatre-vingt. Les effets à moyen terme des hausses successives des taux d'intérêt annoncées par la Banque du Canada pour contrer les effets de l'inflation sont encore inconnus. À cela s'ajoutent les problèmes persistants touchant les chaînes d'approvisionnement ainsi qu'une instabilité géopolitique mondiale qui engendrent un ralentissement économique à l'échelle planétaire.

Le Québec n'échappe pas aux répercussions de ces phénomènes. Le contexte inflationniste actuel et la hausse du coût de la vie qui en découle rendent plus précaire la situation des personnes en situation de vulnérabilité. Bon nombre d'entreprises doivent aussi surmonter des obstacles associés à ces enjeux, et ce, dans un contexte où la main-d'œuvre se fait de plus en plus rare.

Le grand défi de la pénurie de main-d'œuvre

Une population vieillissante : un facteur qui contribue fortement à la pénurie de main-d'œuvre

Le Québec fait face à une pénurie de main-d'œuvre, comme en témoigne le nombre record de postes vacants (plus de 230 000 au 3^e trimestre de 2022)³. Il y a plus de postes vacants que de personnes sans emploi et à la recherche d'un emploi. Cette situation est exceptionnelle et se constate dans plusieurs régions du Québec et de multiples secteurs d'activité économique.

Le Ministère établit, en collaboration avec la Commission des partenaires du marché du travail, des prévisions d'emploi par profession. Le but de cet exercice est de réaliser, pour chacune des 500 professions de la Classification nationale des professions, un diagnostic sur l'état d'équilibre actuel et futur entre l'offre (main-d'œuvre disponible) et la demande (besoins de main-d'œuvre des entreprises). En 2022, à l'échelle du Québec, le Ministère a évalué que seules 11 professions sur 500 sont en léger surplus de main-d'œuvre, alors que 234 professions sont évaluées en léger déficit ou en déficit⁴.

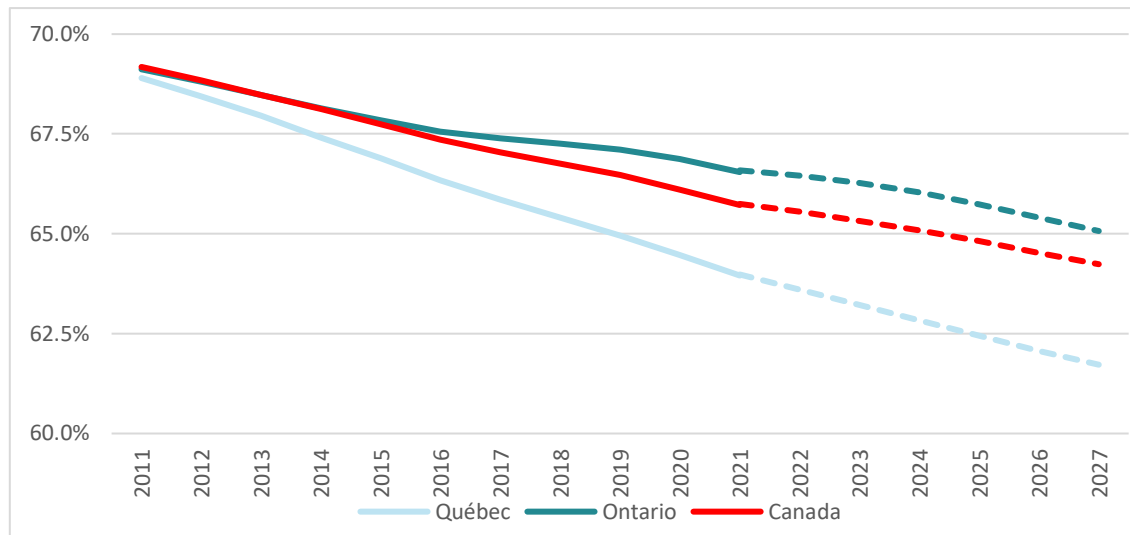
Au Québec, le vieillissement de la population est un facteur incontournable pour expliquer la pénurie de main-d'œuvre dans un contexte de relance postpandémie. Il affectera le marché du travail pour les années à venir. Les personnes issues de la génération du baby-boom continuent de quitter le marché du travail et les plus jeunes sont moins nombreux à les remplacer. En effet, le nombre de personnes en âge de travailler (personnes âgées de 15 à 64 ans) connaît une tendance à la baisse qui se poursuivra au cours des prochaines années. La figure 1 présente l'évolution de la part de population âgée de 15 à 64 ans dans la population totale au Québec, en Ontario et au Canada.

3. STATISTIQUE CANADA. Tableau 14-10-0398-01 Postes vacants, employés salariés et taux de postes vacants selon les régions économiques, données trimestrielles désaisonnalisées.

4. MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE. État d'équilibre du marché du travail à court et moyen termes, [En ligne], Québec, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 2023, 73 p. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/emploi-solidarite-sociale/publications-adm/rapport/RA-diagnostic_professions.pdf

Figure 1

Évolution de la part de population âgée de 15 à 64 ans dans la population totale, de 2011 à 2027 - Québec, Ontario, Canada



Source : Statistique Canada. Tableaux 17-10-0005-01 et 17-10-0057-01 Estimations de la population au 1^{er} juillet, par âge et par sexe (données adaptées par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale).

Le taux d'emploi des personnes âgées de 15 à 64 ans atteint un sommet alors que le taux de chômage est à un seuil historiquement bas

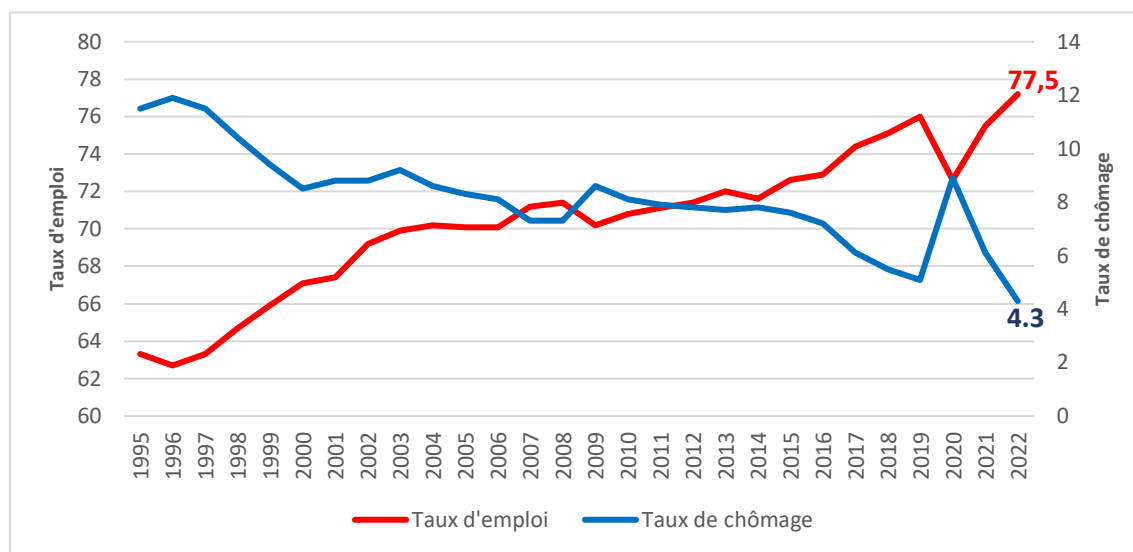
Après un bref recul observé en 2020, le taux d'emploi des personnes âgées de 15 à 64 ans n'a cessé d'augmenter pour s'établir à 77,5 % en 2022. Il s'agit du taux le plus élevé depuis 1976. Ce taux est aussi parmi les plus élevés des pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

En 2019, le taux de chômage des personnes âgées de 15 ans et plus atteignait un niveau plancher, soit 5,1 %, mais il a connu une hausse en 2020 en raison de la crise sanitaire, et ce, dans la quasi-totalité des régions (8,9 % dans l'ensemble du Québec). Il est ensuite redescendu à 6,1 % en 2021, puis à 4,3 % en 2022. Il s'agit du taux de chômage le plus faible jamais enregistré selon l'historique comparable. La figure 2 présente l'évolution du taux d'emploi et celle du taux de chômage au Québec depuis 1995⁵.

5. STATISTIQUE CANADA. *Enquête sur la population active*.

Figure 2

Évolution du taux d'emploi et du taux de chômage au Québec



Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active* (données adaptées par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale).

Les entreprises vivent d'importantes difficultés en ce qui concerne l'embauche de main-d'œuvre nécessaire à leurs activités

Bien que relativement stable depuis un an, le taux de postes vacants est très élevé comparativement à la situation qui prévalait avant la pandémie de COVID-19. De plus, les entreprises font face à des difficultés de recrutement de personnel. Cette situation n'est pas étrangère au fait que le taux d'emploi de la population âgée de 15 à 64 ans atteint un sommet historique et que le taux de chômage est aussi à un niveau plancher historique. Par ailleurs, cette situation est partiellement attribuable au fait qu'un certain nombre de secteurs de l'économie ont été mis à l'arrêt de façon répétée en raison des mesures mises en place lors de l'état d'urgence sanitaire.

Au troisième trimestre de 2022, le taux de postes vacants au Québec demeure près du sommet historique, soit à 5,8 %. Parmi toutes les provinces canadiennes, le Québec présente le deuxième taux de postes vacants le plus élevé, derrière la Colombie-Britannique (6,2 %). En guise de comparaison, au troisième trimestre de 2019, le Québec affichait un taux de postes vacants de 3,4 %⁶. Il s'agissait alors d'un sommet depuis que de telles données ont été rendues publiques. Le taux de postes vacants pourrait diminuer au cours des prochains trimestres, mais il devrait rester élevé dans les années à venir.

L'allongement de la durée pendant laquelle les postes demeurent vacants est un signe additionnel de resserrement du marché du travail. Ainsi, toujours au troisième trimestre de 2022, le taux de postes vacants de longue durée (depuis 90 jours ou plus) s'élevait à 46,4 % des postes vacants. Cette proportion reste relativement stable depuis quelques trimestres. Cependant, elle a subi une forte hausse comparativement à la proportion de 35 % constatée à la même période en 2019⁷.

6. STATISTIQUE CANADA. Tableau 14-10-0398-01 Postes vacants, employés salariés et taux de postes vacants selon les régions économiques, données trimestrielles désaisonnalisées.

7. STATISTIQUE CANADA. Tableau 14-10-0328-01 Postes vacants, proportion des postes vacants et moyenne du salaire horaire offert selon certaines caractéristiques, données trimestrielles non désaisonnalisées.

Il y a une certaine inadéquation entre les compétences demandées pour les postes vacants et le niveau de scolarité général atteint par la population québécoise. Cette inadéquation pose un défi supplémentaire pour les entreprises qui cherchent à pourvoir leurs postes vacants. Ainsi, 36 % des postes vacants ne demandent aucune exigence particulière en matière de scolarité alors qu'au Québec, en 2022, environ 75 % des personnes âgées de 25 à 64 ans détenaient un diplôme d'études postsecondaires. C'est une hausse importante comparativement à la proportion observée au tournant des années 2000, soit moins de 52 %. Au cours de cette même période, la proportion de personnes détenant un diplôme universitaire (baccalauréat ou plus) est aussi passée de 18,6 % à 33,5 %⁸.

Une économie qui se transforme et qui exige une grande capacité d'adaptation de la part des entreprises et de la main-d'œuvre

Les besoins des entreprises sont en hausse et ils se diversifient. Les aspirations de la main-d'œuvre évoluent également. Depuis des années, l'économie connaît une transformation caractérisée par la montée de l'automatisation, de la robotisation ainsi que par un recours croissant à l'intelligence artificielle. Accusant un retard par rapport aux entreprises canadiennes, les entreprises québécoises doivent moderniser davantage leurs infrastructures et leurs processus afin d'accroître leur productivité, de demeurer compétitives, de compenser en partie la pénurie de main-d'œuvre et de repenser la nature des emplois de demain. Ces changements, exacerbés par la pandémie, exercent une forte pression sur les entreprises qui doivent adapter leurs pratiques de gestion des ressources humaines aux réalités actuelles du marché du travail, fidéliser leur personnel et développer ses compétences.

En action pour répondre au défi de la pénurie de main-d'œuvre

Le Ministère assure la coordination des interventions gouvernementales en matière de pénurie de main-d'œuvre pour favoriser l'adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre. Il effectue également en continu une vigie du marché du travail. Cette vigie permet à tous les acteurs impliqués de partager la même information concernant les besoins de main-d'œuvre actuels et futurs. À titre de coordonnateur, le Ministère agit pour mobiliser les ministères, organismes et partenaires du marché du travail disposant de leviers d'intervention afin de cibler et de mettre en place des actions concertées. Cette coordination assure une meilleure complémentarité des initiatives et des actions et favorise l'émergence de solutions innovantes, qui renforcent l'intervention gouvernementale au regard de la pénurie de main-d'œuvre.

En novembre 2021, le gouvernement a lancé l'Opération main-d'œuvre pour répondre au défi de la pénurie de main-d'œuvre dans les services publics essentiels et certains domaines stratégiques pour l'économie. Dans le cadre de cette Opération main-d'œuvre, le gouvernement déploie des initiatives ciblées visant à attirer, à former et à requalifier 170 000 personnes. Le Ministère met en œuvre certaines actions de l'Opération main-d'œuvre en plus de coordonner l'Opération en assurant le suivi des actions menées par l'ensemble des ministères concernés.

8. STATISTIQUE CANADA. *Enquête sur la population active*, compilation spéciale du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

La situation des personnes en situation de vulnérabilité dans un contexte économique incertain

La hausse du coût de la vie implique la diminution du pouvoir d'achat des consommateurs, notamment les ménages à faible revenu qui ont déjà du mal à couvrir leurs besoins de base en matière de logement, d'énergie et de nourriture. Les prix des aliments et du logement ont respectivement augmenté de 11,3 % et de 7,1 % entre les mois de janvier 2022 et janvier 2023⁹. En 2021, 13,1 % de la population québécoise vivait en situation d'insécurité alimentaire (1,1 million de personnes), dont 58,5 % des ménages inscrits à l'assistance sociale¹⁰.

Depuis plusieurs années, le taux d'assistance sociale est en baisse au Québec. En 2000, on comptait 432 867 prestataires adultes. Ce nombre a diminué pour atteindre 377 337 en 2010, puis 279 363 en 2020. Au mois d'octobre 2022, le nombre de prestataires adultes s'établissait à 261 763. Cette diminution du nombre s'explique en grande partie par le contexte de pénurie de main-d'œuvre causé par l'effet combiné de la croissance économique, jusqu'en 2020, et du vieillissement de la population. Cette baisse est aussi attribuable aux interventions du gouvernement du Québec dans le domaine de l'emploi ainsi qu'aux résultats des trois plans d'action gouvernementaux qui ont suivi l'adoption de la Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale en 2002.

Les adultes prestataires de l'assistance sociale sont cependant de plus en plus éloignés du marché du travail. En septembre 2022, les prestataires ayant une contrainte sévère à l'emploi représentaient 43,1 % de l'ensemble des adultes prestataires.

L'action communautaire : une composante essentielle du développement social et économique

Des milliers d'organismes communautaires contribuent au développement et au maintien du tissu social ainsi qu'à la vitalité des régions et à la satisfaction des besoins individuels. Pendant la pandémie, ils ont joué un rôle essentiel qui leur a permis de soutenir les personnes vulnérables. De plus, l'environnement dans lequel ils évoluent s'est considérablement transformé. Ils ont dû élargir leur offre de services afin de proposer des activités davantage en phase avec les réalités et les enjeux auxquels est confrontée la population. Au début de la pandémie (printemps 2020), 60,8 % des organismes ont connu des pertes de revenu liées aux activités d'autofinancement. Cette situation a fragilisé leur capacité à répondre aux besoins des personnes vulnérables, alors qu'ils agissent souvent en première ligne pour les soutenir.

En 2020-2021 et 2021-2022, l'aide financière accordée à certains organismes communautaires a été augmentée de manière ponctuelle afin de leur permettre de maintenir, d'adapter ou d'accroître les services offerts. En mai 2022, le gouvernement du Québec a adopté le Plan d'action gouvernemental en matière d'action communautaire 2022-2027. Tout en tenant compte de l'expérience vécue dans le contexte de la crise sanitaire, ce plan d'action s'inscrit en cohérence avec les orientations et les principes directeurs énoncés dans la politique gouvernementale *L'action communautaire : une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec*. Fort d'un investissement de 1,1 milliard de dollars réparti sur cinq ans, ce plan vise à contribuer au dynamisme du milieu communautaire et à faire rayonner la contribution de ce milieu au bien-être collectif.

9. STATISTIQUE CANADA. Tableau 18-10-0004-01 Indice des prix à la consommation mensuel, non désaisonnalisé.

10. TARASUK V, Li T, Fafard St-Germain AA. (2022) *Household food insecurity in Canada, 2021. Toronto: Research to identify policy options to reduce food insecurity (PROOF)*. [Household Food Insecurity in Canada, 2021 \(utoronto.ca\)](https://utoronto.ca) p.13.

Les organismes communautaires font partie de l'ensemble des institutions sans but lucratif au service des ménages (ISBLM), dont la valeur économique totale s'est chiffrée à 7,5 milliards de dollars en 2020¹¹. Les organismes communautaires représentent également un secteur d'emploi majeur dans l'ensemble des régions du Québec. En 2020, le nombre d'emplois dans les ISBLM s'élevait à 138 000¹², ce qui représentait 3,4 % de l'emploi total.

La population et les entreprises veulent des échanges efficaces, simples et rapides avec le gouvernement

En matière de services à la population et aux entreprises, le Ministère, par l'intermédiaire de Services Québec, a pour mission de leur offrir, sur tout le territoire du Québec, un guichet multiservice permettant un accès simplifié à des services publics. Plusieurs facteurs contribuent à la satisfaction de la population à l'égard des services publics, notamment la facilité d'accès aux services et la rapidité avec laquelle ils sont rendus, la résolution du problème vécu ainsi que la possibilité d'obtenir un accompagnement adapté en temps opportun. Bien que la pandémie de la COVID-19 ait exacerbé les attentes en la matière, elle a aussi démontré toute l'agilité dont le Ministère a fait preuve en transformant sa prestation de services pour répondre le mieux possible aux attentes en situation de crise.

De plus, le numérique fait maintenant partie intégrante de notre mode de vie et il transforme notamment nos manières d'interagir en société. En 2019, le gouvernement a adopté la première Stratégie de transformation numérique gouvernementale dans laquelle il s'engage à ce que l'administration publique saisisse les possibilités qu'offre le numérique afin de faciliter ses interactions avec la population. Malgré la nécessité d'accroître son offre de services numériques, le Ministère continuera toujours d'offrir des services de qualité, simples et accessibles à la population de manière plus traditionnelle, c'est-à-dire en personne ou au téléphone. Les citoyens veulent choisir le canal de leur choix pour interagir avec le Ministère, et ce, au moment souhaité.

Contexte interne

Pour accomplir sa mission, le Ministère compte sur un personnel dévoué, composé de 7 093 personnes, dont 89,6 % consacrent leurs efforts aux services directs et indirects à la population. Étant donné la vaste étendue des services offerts, certains individus occupent des postes faisant appel à des connaissances dans plusieurs domaines, alors que d'autres occupent des fonctions qui exigent une expertise de pointe et hautement spécialisée. Le Ministère peut également compter sur la présence de deux officiers publics : le registraire des entreprises et le directeur de l'état civil. Dans le contexte gouvernemental, un officier public est une personne à qui l'État a donné le pouvoir de dresser ou de conserver des actes qui sont reçus comme authentiques, ou de donner à la copie d'un acte une valeur authentique. Tous ont en commun d'agir afin d'offrir des services de qualité à la clientèle.

Le Ministère s'est doté d'une vision de l'expérience client qui place sa clientèle au centre de ses actions. Il veut que ses clients vivent une émotion positive lorsqu'ils interagissent avec son personnel. Le Ministère aspire aussi à offrir une expérience employé inspirante à son personnel. Il veut être reconnu comme une organisation imprégnée de valeurs humaines, qui met la personne au cœur de ses décisions et qui mise sur l'expertise et le potentiel de toutes et de tous, dans un milieu où règnent l'entraide et le travail d'équipe.

11. INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC. Comptes économiques des revenus et dépenses du Québec. Édition 2021, [En ligne], Québec, Institut de la statistique du Québec, 2021, p. 23 [<https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/comptes-economiques-des-revenus-et-depenses-du-quebec-edition-2021.pdf>].

12. STATISTIQUE CANADA. Tableau 36-10-0617-01 – Emploi dans les institutions sans but lucratif par sous-secteur (x 1 000), [En ligne]. [<https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/cv.action?pid=3610061701>] (Consulté le 30 janvier 2023).

D'ailleurs, le personnel sera mis à contribution dans les travaux visant à trouver des solutions et à mettre en œuvre des projets pour bonifier l'expérience client.

La pandémie a changé les pratiques du monde du travail et, à titre d'employeur, le Ministère doit lui aussi composer avec cette nouvelle réalité. Depuis 2022, l'organisation et son personnel doivent s'adapter à un mode de travail hybride. Il s'agit d'un mode d'organisation du travail selon lequel une équipe effectue les tâches requises en partie sur le lieu de travail et en partie à distance. L'objectif est de trouver l'équilibre idéal entre les avantages de la présence au bureau ainsi que les bénéfices du travail à la maison.

De plus, le Ministère participe activement au Plan gouvernemental de régionalisation de 5 000 emplois de l'administration publique pour maintenir, voire augmenter, l'embauche de personnel dans les zones régionalisées et maintenir son offre de services à travers la province. À cet égard, la Loi modifiant la Loi sur la fonction publique et d'autres dispositions (2021, c.11), en vigueur depuis le mois de février 2022, devrait permettre plus de souplesse dans les processus d'embauche du Ministère. Enfin, pour accélérer le virage numérique et accroître son offre de services numériques, le Ministère devra réviser certains processus et améliorer des outils de travail dans une approche proactive d'amélioration continue. Le personnel concerné sera mis à profit, puisqu'il possède une connaissance fine des processus et des outils de travail utilisés au quotidien.

Le bilan du plan stratégique 2019-2023

En 2021-2022, troisième année de mise en œuvre de son plan stratégique 2019-2023, le Ministère a atteint 76 % des cibles retenues. Ce résultat plaçait le Ministère au-dessus de la moyenne des autres ministères dans le Tableau de bord de la performance de l'administration publique du Secrétariat du Conseil du trésor.

Après trois ans de mise en œuvre, le Ministère est en bonne voie d'atteindre les objectifs fixés pour trois des quatre orientations du plan stratégique 2019-2023 : adapter ses interventions aux besoins de la clientèle, développer des approches innovantes et se démarquer comme un employeur de choix. Cependant, il doit poursuivre ses efforts pour simplifier l'accès aux services et en améliorer la qualité. C'est la raison pour laquelle l'offre de services de qualité, simples, intégrés et accessibles se trouve à nouveau au cœur de l'un des enjeux ciblés par le Ministère pour les quatre prochaines années. Le Ministère se donne maintenant comme priorité de faire évoluer ses services en cohérence avec les attentes de sa clientèle.

CHOIX STRATÉGIQUES

Enjeu stratégique 1 : La participation de toutes et tous au développement social et économique

Orientation 1 : Accroître la participation de toutes et tous au développement social et économique

Dans un contexte économique marqué par l'augmentation des coûts de consommation, le meilleur moyen de minimiser les répercussions sur les personnes en situation de vulnérabilité est de se donner comme priorité d'accroître la participation de toutes et tous au développement social et économique. La participation sociale correspond au fait de participer pleinement à la vie en société en y exerçant tous ses droits. Les interventions du Ministère s'inscrivent dans la perspective selon laquelle l'emploi est l'un des meilleurs moyens de sortir de la pauvreté et de s'accomplir individuellement et socialement. D'ailleurs, depuis 2019, le Québec a gagné quelque 532 000 emplois dont le salaire horaire s'élève à 30 \$ et plus¹³. Aussi, pour relever les défis liés à la pénurie de main-d'œuvre, le Québec a besoin de tous ses talents. C'est la mission du Ministère d'y contribuer.

En vertu de la Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale, le Ministère est responsable de coordonner la mise en œuvre d'actions menées par le gouvernement du Québec et ses partenaires en matière de pauvreté et d'exclusion sociale. Le Ministère offre notamment un accompagnement soutenu ainsi que des services adaptés à des personnes appartenant à des groupes sous-représentés sur le marché du travail afin de favoriser leur participation économique et sociale. Pour ce faire, il fait entre autres appel à des partenaires du milieu communautaire, tels que les organismes spécialisés en employabilité.

Les données les plus récentes sur le marché du travail indiquent que de nouveaux records sont atteints, dépassant ceux observés avant la pandémie. En 2022, le taux d'emploi des personnes âgées de 15 à 64 ans atteignait un sommet de 77,5 % et le taux de chômage affichait un creux à 4,3 %¹⁴. Le marché du travail est caractérisé par un très faible nombre de personnes sans emploi qui sont à la recherche d'un emploi (des chômeurs) et qui ont besoin des services publics d'emploi. Pour répondre aux enjeux posés par la pénurie de main-d'œuvre, le Ministère oriente ses efforts vers les groupes sous-représentés sur le marché du travail afin d'augmenter le nombre de personnes en emploi.

En situation de plein emploi, la part des personnes qui bénéficient des services publics d'emploi (SPE) et qui font face à d'importants obstacles à l'intégration et au maintien en emploi est en augmentation. Parmi les principaux obstacles à l'emploi pour les personnes en situation de pauvreté, on retrouve la sous-scolarisation et l'absence de diplôme, la non-reconnaissance de l'expérience et du diplôme acquis à l'étranger, les problèmes de santé, les difficultés d'adaptation ou d'organisation, la monoparentalité, l'âge avancé ou la présence d'un casier judiciaire. Ces personnes ont des besoins particuliers et nécessitent un soutien ainsi qu'un accompagnement plus importants de la part du Ministère et des organismes en développement de l'employabilité. En effet, il faut d'abord aider ces personnes à surmonter certains problèmes auxquels elles sont confrontées, avant qu'elles soient en mesure d'intégrer un emploi et de s'y maintenir.

Les organismes communautaires, dont l'action est fondée sur des valeurs de solidarité, de démocratie, d'équité et d'autonomie, sont un important véhicule de participation sociale au Québec depuis plus d'un demi-siècle. Le Ministère coordonne l'intervention gouvernementale en matière d'action communautaire. Le Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales (SACAIS) administre des

13. INSTITUT DU QUÉBEC. Bilan 2022 de l'emploi au Québec. Un regard sur les pénuries de main-d'œuvre. [En ligne], <https://institutduquebec.ca/wp-content/uploads/2023/02/20230209-IDQ-COMMUNIQUE.pdf>

14. STATISTIQUE CANADA. *Enquête sur la population active*.

programmes de financement qui soutiennent principalement la mission globale des organismes communautaires en promotion des droits, des corporations de développement communautaire et des carrefours jeunesse-emploi.

Le Ministère agit également auprès des entreprises. Celles-ci sont contraintes à composer avec la pénurie de main-d'œuvre qui caractérise actuellement le marché du travail au Québec. Elles doivent aussi s'ajuster à un contexte marqué par la transformation numérique et la transition verte. Elles doivent donc prendre en compte les besoins d'innovation qui en découlent. En plus des défis en matière de recrutement, elles sont appelées à adapter leur gestion des ressources humaines aux réalités actuelles du marché du travail, à fidéliser et mobiliser leur personnel et à améliorer leurs compétences. Il leur faut aussi apprendre à composer avec des équipes de plus en plus diversifiées.

Objectif 1.1 : Améliorer la situation socioéconomique des personnes vivant en situation de pauvreté et d'exclusion sociale

Afin d'accompagner les prestataires de l'assistance sociale, le Ministère agit sur les problématiques faisant obstacle à leur progression et à leur participation sociale avant d'envisager une intégration en emploi. Une personne qui communique avec le Ministère peut donc, selon ses particularités, être dirigée vers les services offerts par des organismes issus du réseau de la santé ou du milieu communautaire ou encore vers des mesures de pré-employabilité ou d'employabilité. L'indicateur 1 mesure le nombre d'adultes prestataires de l'assistance sociale qui ont été dirigés vers un service approprié. En 2022-2023, le Ministère a dirigé 40 981 prestataires. Pour la période du 1^{er} avril 2023 au 31 mars 2027, le Ministère veut augmenter ce nombre à 42 000 annuellement. Le maintien de la cible de 42 000 représente un défi important en matière d'intervention.

L'indicateur 2 réfère au Programme de revenu de base (PRB), qui vise à sortir durablement de la pauvreté les personnes ayant des contraintes sévères à l'emploi. Le PRB est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2023. Il s'agit d'une mesure phare du troisième plan d'action gouvernemental en matière de lutte à la pauvreté. Ce programme est plus souple et il facilite la participation sociale et économique de ses prestataires. En effet, en plus de voir leurs prestations augmenter, les adultes prestataires du PRB peuvent notamment travailler davantage, et ce, sans répercussion sur leurs prestations. Cette nouvelle flexibilité favorise l'intégration au marché du travail des personnes ayant des contraintes sévères à l'emploi, particulièrement celle des personnes handicapées, tout en tenant compte de leurs capacités. Le PRB permet également aux prestataires de vivre en couple avec une personne qui n'est pas prestataire de l'assistance sociale, favorisant ainsi leur indépendance financière. Il s'agit des deux paramètres du PRB ciblés à l'indicateur 2 et visant à améliorer la situation socioéconomique des prestataires du programme.

Le Fonds québécois d'initiatives sociales (FQIS) a été institué en 2002, suivant l'adoption de la Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Le FQIS soutient financièrement des initiatives, des projets et des interventions pouvant agir à la fois sur les causes et sur les conséquences de la pauvreté et de l'exclusion sociale. Le Ministère veut accroître le nombre de personnes en situation de pauvreté et d'exclusion sociale soutenues par des projets financés par le Fonds. Il vise une augmentation annuelle de 3 %, calculée par rapport à l'année précédente, jusqu'en 2026-2027 (indicateur 3).

Indicateur	Mesure de départ	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
1. Nombre d'adultes prestataires de l'assistance sociale dirigés vers un service répondant à un besoin socioéconomique ou professionnel ^a	40 981 en 2022-2023	42 000	42 000	42 000	42 000
2. Nombre d'adultes prestataires du Programme de revenu de base ayant bénéficié d'au moins un paramètre du programme visant à améliorer leur situation socioéconomique ^{a-b}	n.d.	1 250	1 500	1 750	2 000
3. Taux d'augmentation du nombre de personnes en situation de pauvreté et d'exclusion sociale soutenues par des projets financés par le Fonds québécois d'initiatives sociales	n.d.	Établissement d'une mesure de départ	+ 3 % (par rapport à 2023-2024)	+ 3 % (par rapport à 2024-2025)	+ 3 % (par rapport à 2025-2026)

a. Un adulte est une personne âgée de 18 ans ou plus.

b. L'indicateur est mesuré sur l'année civile, soit du 1^{er} janvier au 31 décembre.

Objectif 1.2 : Intégrer en emploi les personnes ayant bénéficié d'une aide des services publics d'emploi

Les services publics d'emploi (SPE) sont diversifiés. Ils soutiennent les individus en les aidant à rehausser ou développer leurs compétences afin de leur permettre d'occuper un emploi dans les secteurs offrant de bonnes perspectives d'emploi. Ils proposent également aux individus des services universels d'accueil et d'information sur le marché du travail ainsi que de l'aide à la recherche d'emploi, au placement et au maintien en emploi.

Les personnes qui font face à des obstacles, ou qui présentent des problématiques complexifiant leur intégration socioprofessionnelle, peuvent bénéficier de services spécialisés proposant une démarche structurée et un accompagnement personnalisé. Au terme de la démarche, les personnes ayant bénéficié des SPE ont développé leur autonomie et sont mieux outillées pour s'intégrer en emploi et s'y maintenir. L'indicateur 4 mesure la proportion de la clientèle de l'assistance sociale ayant bénéficié d'une aide des SPE et qui a occupé un emploi dans un délai de trois mois suivant l'aide reçue. Ces personnes sont susceptibles de rencontrer plus d'obstacles dans leurs parcours vers l'emploi. L'indicateur 5 s'intéresse à l'ensemble de la clientèle ayant bénéficié d'une intervention des SPE. En complémentarité avec ces indicateurs, des suivis ponctuels des résultats concernant les retours en emploi à plus long terme sont effectués, notamment par l'intermédiaire d'enquêtes auprès de la clientèle.

Indicateur	Mesure de départ	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
4. Proportion de la clientèle de l'assistance sociale ayant bénéficié d'une aide des services publics d'emploi et qui a occupé un emploi dans un délai de trois mois	42,6 % en 2020-2021	43,0 %	44,0 %	45,0 %	46,0 %
5. Proportion de l'ensemble de la clientèle ayant bénéficié d'une aide des services publics d'emploi et qui a occupé un emploi dans un délai de trois mois	54,4 % en 2020-2021	56,5 %	57,0 %	58,5 %	60,0 %

Objectif 1.3 : Accroître la proportion des prestataires des programmes d'assistance sociale qui se maintiennent en emploi après avoir participé aux interventions des services publics d'emploi

La difficulté de certains individus à conserver un emploi est susceptible d'avoir de nombreux effets indésirables. À titre d'exemple, on peut penser à l'isolement, à la marginalisation, à l'appauvrissement, ou encore à la diminution de l'estime de soi et de la confiance en sa capacité à intégrer un emploi de façon durable. De plus, certains individus enchaînent les emplois sans développer les compétences essentielles permettant de surmonter les difficultés inhérentes au marché du travail. Ces compétences leur permettraient d'accroître leur potentiel d'employabilité, de progresser dans une entreprise ou d'accéder à de meilleures conditions salariales. Malheureusement, le fait de ne pas pouvoir conserver un emploi signifie parfois un retour aux programmes d'assistance sociale.

Les SPE proposent une démarche structurée permettant aux individus d'être mieux outillés pour intégrer un emploi de façon durable. Cette démarche contribue donc à l'amélioration de la situation socioéconomique des personnes, particulièrement celles qui vivent en situation de pauvreté et d'exclusion sociale. L'indicateur 6 mesure la proportion des participants aux interventions des SPE, prestataires des programmes d'assistance sociale, s'étant maintenus en emploi pour une période d'au moins six mois suivant un retour en emploi.

Indicateur	Mesure de départ	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
6. Proportion de participants aux interventions des services publics d'emploi, prestataires des programmes d'assistance sociale, s'étant maintenus en emploi pour une période d'au moins six mois suivant un retour en emploi	74,3 % en 2020-2021	75,0 %	76,0 %	77,0 %	78,0 %

Objectif 1.4 : Augmenter le nombre d'organismes communautaires financés par le Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales (SACAIS)

Par l'entremise du Plan d'action gouvernemental en matière d'action communautaire (PAGAC) 2022-2027, le Ministère vise à assurer une plus grande reconnaissance et un meilleur soutien à l'action communautaire. L'indicateur 7 mesure le nombre d'organismes communautaires ayant bénéficié d'un financement du SACAIS, que ce soit en soutien à leur mission globale ou pour leur permettre de mettre en œuvre des projets structurants initiés par ces organismes. Le financement à la mission globale est prévisible et permet de financer le fonctionnement général des organismes communautaires. Le Ministère souhaite également augmenter la participation des organismes communautaires aux mesures visant à les soutenir en matière de main-d'œuvre et de gouvernance (indicateur 8).

Indicateur	Mesure de départ	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
7. Nombre d'organismes communautaires ayant bénéficié d'un soutien financier	542 provisoire en 2022-2023	550	555	565	570
8. Taux d'augmentation de la participation des organismes communautaires aux mesures en matière de main-d'œuvre et de gouvernance	1761 provisoire en 2022-2023	+ 5 % (par rapport à 2022-2023)	+ 10 % (par rapport à 2022-2023)	+ 15 % (par rapport à 2022-2023)	+ 20 % (par rapport à 2022-2023)

Objectif 1.5 : Aider les entreprises à adapter leurs pratiques de gestion des ressources humaines aux réalités actuelles du marché du travail

Les SPE proposent aux entreprises un accompagnement visant à améliorer leur gestion des ressources humaines et à développer les compétences de leur personnel afin qu'elles évoluent efficacement dans un marché du travail en constante évolution.

Les entreprises peuvent obtenir un soutien des SPE afin de recourir à un consultant spécialisé en gestion des ressources humaines pour les aider à améliorer leurs pratiques en la matière (ex. : recrutement, rétention, planification des besoins de main-d'œuvre, ouverture à la diversité, réorganisation du travail). De plus, les SPE accordent aux entreprises un soutien leur permettant de couvrir une partie des coûts engendrés par la formation du personnel et le développement de ses compétences. La formation continue et l'amélioration des compétences contribuent à accroître la productivité et la compétitivité des entreprises dans un contexte de mondialisation des marchés. L'indicateur 9 mesure la proportion d'employeurs ayant amélioré leur gestion des ressources humaines après une intervention des SPE. Quant à l'indicateur 10, il s'intéresse plus précisément à l'amélioration des compétences du personnel à la suite d'une intervention des SPE.

Indicateur	Mesure de départ	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
9. Proportion d'employeurs ayant amélioré leur gestion des ressources humaines après une intervention des services publics d'emploi	n.d.	80,0 %	81,0 %	83,0 %	85,0 %
10. Proportion d'employeurs ayant amélioré les compétences de leur personnel après une intervention des services publics d'emploi	n.d.	85,0 %	86,0 %	87,0 %	88,0 %

Enjeu stratégique 2 : Une expérience employé inspirante

Orientation 2 : Partager un environnement de travail sain, stimulant et favorisant le développement du personnel

Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre qui n'épargne pas le Ministère, offrir une expérience employé inspirante est un enjeu de première importance. Le Ministère veut attirer et fidéliser un personnel compétent et mobilisé afin de demeurer une organisation performante qui est en mesure d'offrir des services de qualité et de répondre aux attentes de la population. Afin d'y parvenir, il souhaite offrir un environnement de travail stimulant qui favorise le développement du personnel.

Objectif 2.1 : Agir ensemble pour une expérience employé mobilisatrice

L'expérience employé, c'est le fait de poser des gestes qui contribuent au développement et au maintien d'une expérience positive et mobilisatrice pour le personnel. C'est une responsabilité que toutes et tous partagent (agir ensemble). L'expérience employé sera bâtie en concertation avec le personnel, qui sera appelé à partager son opinion, puis à participer à la mise en œuvre de divers projets et initiatives. Un coup de sonde annuel permettra de produire un indice de satisfaction quant à l'expérience employé.

Indicateur	Mesure de départ	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
11. Indice de satisfaction quant à l'expérience employé	n.d.	7,4/10	7,5/10	7,6/10	7,7/10

Objectif 2.2 : Cultiver notre expertise et notre potentiel

Pour que son expérience employé soit inspirante et mobilisatrice, le personnel doit avoir une vision claire de ce qu'on attend de lui. Il doit aussi sentir que le Ministère reconnaît son expertise, qu'il cultive son potentiel et qu'il voit à son développement professionnel. C'est l'engagement que le Ministère a pris à l'égard de son personnel.

L'indice d'appréciation de la contribution et de développement du personnel, mesuré à l'indicateur 12, est basé sur le cycle complet de gestion des contributions. Il est composé de trois éléments : le taux de personnel à qui des attentes ont été signifiées, le taux de personnel qui a obtenu une évaluation du rendement et le taux de personnel qui a eu des échanges ou des discussions avec son gestionnaire concernant des pistes ou des moyens de développement de ses compétences et de sa carrière.

Le Ministère veut ancrer l'utilisation du cycle complet de gestion des contributions dans ses pratiques de gestion des ressources humaines. Il s'agit d'un moyen pour cultiver l'expertise et le potentiel du personnel. Ce cycle débute par la signification d'attentes à chaque personne afin de lui permettre de bien comprendre son rôle et la prestation de travail qui est attendue d'elle. Une évaluation du rendement lui est transmise annuellement. Ceci permet de reconnaître ses forces et sa contribution, en plus de recenser les éléments à améliorer. Enfin, des pistes et des moyens de développement des compétences et de la carrière sont proposés dans le cadre d'échanges ou de discussions entre le gestionnaire et chaque membre du personnel afin de soutenir chacun d'entre eux dans son développement professionnel.

Indicateur	Mesure de départ	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
12. Indice d'appréciation de la contribution et de développement du personnel	n.d.	6,5/10	6,8/10	7,1/10	7,4/10

Enjeu stratégique 3 : Des services de qualité, simples, intégrés et accessibles

Les attentes de la population et celles des entreprises à l'égard des services offerts par le Ministère sont influencées par leurs perceptions respectives des autres services, offerts notamment par le secteur privé. Les individus et les entreprises veulent des échanges efficaces, simples et rapides avec le gouvernement, que ce soit en ligne, au téléphone ou en personne dans un point de service. Ils souhaitent également un accompagnement adapté à leurs attentes au moment désiré¹⁵.

Orientation 3 : Faire évoluer nos services en cohérence avec les attentes de notre clientèle

Le Ministère sonde régulièrement sa clientèle afin de connaître ses besoins, ses attentes et son degré de satisfaction à l'égard des services reçus. Souhaitant demeurer une organisation performante, il entend faire évoluer ses services en cohérence avec les attentes de la clientèle.

Au cours des prochaines années, le Ministère va poursuivre ses efforts visant à enraciner sa vision de l'expérience client dans ses pratiques, c'est-à-dire de placer la clientèle au cœur de ses actions. Il entend également faciliter l'accès aux services gouvernementaux et accompagner les personnes afin qu'elles bénéficient des services auxquels elles ont droit. Le Ministère aspire à ce que ses clients vivent une émotion positive lorsqu'ils interagissent avec son personnel.

Objectif 3.1 : Améliorer les services selon les attentes des clients

Pour adhérer à certains programmes ou recevoir certains services, il se peut que la clientèle doive entreprendre de nombreuses démarches. Ainsi, le Ministère souhaite réduire les efforts que doivent déployer les individus et les entreprises pour obtenir les services dont ils ont besoin. Afin d'y parvenir, il veut faciliter les démarches administratives nécessaires pour obtenir des services, peu importe le mode de communication utilisé pour interagir avec le Ministère (en personne, par téléphone ou en ligne).

Au cours des prochaines années, le Ministère vise à simplifier les communications administratives transmises dans le cadre des mesures et des programmes offerts. Les communications administratives sont personnalisées et s'adressent directement à la clientèle. Elles transmettent ou demandent des renseignements nécessaires au traitement d'une demande ou pour s'assurer de sa conformité. Les lettres personnalisées et les avis de décision sont deux exemples de communications administratives. La complexité pour remplir un formulaire ou le langage utilisé dans une lettre ou un avis de décision peuvent nuire à l'expérience des personnes qui communiquent avec le Ministère. Simplifier la documentation en adoptant des termes clairs rendra les informations plus accessibles et compréhensibles.

L'indicateur 13 mesure le degré de satisfaction de la clientèle à l'égard de la simplicité des démarches pour obtenir des services. L'indicateur 14 mesure le degré de satisfaction à l'égard de la simplicité des communications administratives révisées. Le Ministère veut que l'information transmise soit claire, complète, précise et utile.

13. Sondages CROP (2020), Secrétariat du Conseil du trésor (2019), ISAC (2019), CEFRIO (2011, 2014, 2018, 2019), ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (2018).

Indicateur	Mesure de départ	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
13. Degré de satisfaction de la clientèle à l'égard de la simplicité des démarches pour obtenir les services	n.d.	7,8/10	7,8/10	7,9/10	8,0/10
14. Degré de satisfaction de la clientèle à l'égard de la simplicité des communications administratives révisées	n.d.	7,8/10	7,8/10	7,9/10	8,0/10

Objectif 3.2 : Faciliter l'accès aux services gouvernementaux

En matière de services à la population et aux entreprises, le Ministère, par l'intermédiaire de Services Québec, a pour mission de leur offrir, sur tout le territoire du Québec, un guichet multiservice permettant un accès simplifié à des services publics. Services Québec souhaite faciliter l'accès à une plus grande diversité de services publics, tout en simplifiant les démarches nécessaires pour les obtenir. Il souhaite également offrir un accompagnement permettant de répondre efficacement aux attentes de la population dans l'obtention des services publics auxquels elle a droit.

L'indicateur 15 mesure le nombre de nouveaux services accessibles à partir de Services Québec au bénéfice des individus et des entreprises. Le Ministère vise à offrir 40 nouveaux services accessibles par Services Québec d'ici le 31 mars 2027.

Les individus et les entreprises s'attendent à être accompagnés, au besoin, lorsqu'ils ont affaire au gouvernement. L'accompagnement réfère à l'ensemble des mesures de soutien et de suivi ayant pour but de guider la clientèle dans ses démarches pour obtenir un service. De plus, dans le contexte de la transformation numérique gouvernementale, le Ministère souhaite adapter ses services d'accompagnement aux attentes de la clientèle. L'indicateur 16 mesure donc le degré de satisfaction de celle-ci à l'égard de l'accompagnement reçu de Services Québec.

Indicateur	Mesure de départ	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
15. Nombre de nouveaux services gouvernementaux accessibles par Services Québec	s.o.	7	16	27	40
16. Degré de satisfaction de la clientèle à l'égard de l'accompagnement reçu de Services Québec	n.d.	8,0/10	8,0/10	8,1/10	8,3/10

Objectif 3.3 : Faciliter l'utilisation de Mon dossier

Mon dossier – Aide à l'emploi – Assistance sociale est un portail ministériel unique de services en ligne qui permet à la clientèle des services publics d'emploi et des programmes d'assistance sociale de soumettre une demande de service d'aide financière ou d'aide à l'emploi, de consulter les communications numériques provenant du Ministère, de transmettre des documents en ligne, d'être informée sur ses versements et de recevoir des alertes pour une nouvelle communication ou une date importante. Il est accessible à partir de tous les types d'appareils électroniques (ordinateurs, tablettes et téléphones intelligents) sur le site Québec.ca. L'indicateur 17 mesure le degré de satisfaction de la clientèle à l'égard de l'utilisation des services numériques offerts via Mon dossier – Aide à l'emploi – Assistance sociale. Il permettra de comprendre les besoins de la clientèle et d'entrevoir les possibilités d'amélioration. Des services adaptés et de qualité augmentent les chances que Mon dossier soit utilisé à son plein potentiel par la clientèle.

Indicateur	Mesure de départ	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
17. Degré de satisfaction de la clientèle quant à l'utilisation de Mon dossier	8,2/10 en 2021-2022	8,2/10	8,2/10	8,3/10	8,5/10

Objectif 3.4 : Assurer une meilleure protection du public par l'optimisation des registres de l'État

Le Ministère assure actuellement la gestion de onze registres au sein du pôle d'expertise des registres de l'État. Le regroupement des registres vise à offrir aux citoyens et aux entreprises un accès simplifié aux registres de l'État, à promouvoir leur utilisation et à favoriser la mise en valeur des données des registres publics. Pour ce faire, le Ministère met en place les assises nécessaires afin d'assurer la sécurité, l'intégrité et la pérennité des registres, et ce, dans une perspective de protection du public.

Pour être à même de réaliser pleinement sa mission et poursuivre le regroupement des registres de l'État, le Ministère est engagé dans un vaste projet de transformation numérique qui passe par la mise en œuvre du programme Assise numérique commune des registres de l'État (ANCRÉ). ANCRÉ est un programme composé de projets qui permettront d'optimiser les registres sous la responsabilité du Ministère et, éventuellement, d'offrir une solution optimale pour la création de nouveaux registres, inspirée des meilleures pratiques en la matière. L'indicateur 18 mesure le nombre de projets d'optimisation des registres livrés dans le cadre d'ANCRÉ ou conçus de manière à pouvoir y être intégrés. D'ici le 31 mars 2027, le Ministère se donne pour objectif de livrer quatre projets d'optimisation des registres.

Depuis 2017, le gouvernement du Québec a mis en place différentes mesures afin d'accroître la protection de la population québécoise en matière de transparence corporative. C'est dans ce contexte que le Registraire des entreprises, en collaboration avec le ministère des Finances, a réalisé divers travaux pour y contribuer. Les travaux se poursuivent et l'indicateur 19 mesure le taux d'avancement des améliorations apportées au registre des entreprises pour accroître la transparence corporative. Il regroupe sept mesures visant à renforcer la protection du public ou à faire évoluer les services offerts par le Registraire des entreprises, en cohérence avec les attentes de la clientèle. Ces mesures portent sur les bénéficiaires ultimes, les copies de pièces d'identité, la recherche par nom et prénom, le remplacement du système de classification des activités économiques, le fichier des autorités publiques, les activités d'assurance qualité et le développement de collaborations permettant d'optimiser la fiabilité des informations inscrites au registre.

Indicateur	Mesure de départ	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
18. Nombre de projets d'optimisation des registres livrés (programme Assise numérique commune des registres de l'État)	0/4 en 2022-2023	0	2	1	1
19. Taux d'avancement des améliorations apportées au registre des entreprises pour accroître la transparence corporative	0 % en 2022-2023	40,0 %	55,0 %	75,0 %	90,0 %

TABLEAU SYNOPSIS

PLAN STRATÉGIQUE
2023-2027
Ministère de l'Emploi
et de la Solidarité
sociale

MISSION

Le Ministère soutient la participation de la population, des entreprises, des organismes et des communautés au développement et à la prospérité du Québec. Il accompagne ses clientèles et favorise leur autonomie. Il offre un accès simplifié aux services gouvernementaux.

VISION

Aider les gens et cultiver les talents.

VALEURS

Compétence, loyauté, respect, intégrité, impartialité, équité et qualité des services.

Enjeu 1 : La participation de toutes et tous au développement social et économique
Orientation 1 : Accroître la participation de toutes et tous au développement social et économique

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
1.1 Améliorer la situation socioéconomique des personnes vivant en situation de pauvreté et d'exclusion sociale	1 Nombre d'adultes prestataires de l'assistance sociale dirigés vers un service répondant à un besoin socioéconomique ou professionnel ¹ (mesure de départ : 40 981 adultes en 2022-2023)	42 000	42 000	42 000	42 000
	2 Nombre d'adultes prestataires du Programme de revenu de base ayant bénéficié d'au moins un paramètre du programme visant à améliorer leur situation socioéconomique ¹⁻²	1 250	1 500	1 750	2 000
	3 Taux d'augmentation du nombre de personnes en situation de pauvreté et d'exclusion sociale soutenues par des projets financés par le Fonds québécois d'initiatives sociales	Établissement d'une mesure de départ	+ 3 % (par rapport à 2023-2024)	+ 3 % (par rapport à 2024-2025)	+ 3 % (par rapport à 2025-2026)
1.2 Intégrer en emploi les personnes ayant bénéficié d'une aide des services publics d'emploi	4 Proportion de la clientèle de l'assistance sociale ayant bénéficié d'une aide des services publics d'emploi et qui a occupé un emploi dans un délai de trois mois (mesure de départ : 42,6 % en 2020-2021)	43,0 %	44,0 %	45,0 %	46,0 %
	5 Proportion de l'ensemble de la clientèle ayant bénéficié d'une aide des services publics d'emploi et qui a occupé un emploi dans un délai de trois mois (mesure de départ : 54,4 % en 2020-2021)	56,5 %	57,0 %	58,5 %	60,0 %
1.3 Accroître la proportion des prestataires des programmes d'assistance sociale qui se maintiennent en emploi après avoir participé aux interventions des services publics d'emploi	6 Proportion de participants aux interventions des services publics d'emploi, prestataires des programmes d'assistance sociale, s'étant maintenus en emploi pour une période d'au moins six mois suivant un retour en emploi (mesure de départ : 74,3 % en 2020-2021)	75,0 %	76,0 %	77,0 %	78,0 %
1.4 Augmenter le nombre d'organismes communautaires financés par le Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales (SACAIS)	7 Nombre d'organismes communautaires ayant bénéficié d'un soutien financier (mesure de départ provisoire : 542 organismes communautaires en 2022-2023)	550	555	565	570
	8 Taux d'augmentation de la participation des organismes communautaires aux mesures en matière de main-d'œuvre et de gouvernance (mesure de départ provisoire : 1761 organismes en 2022-2023)	+ 5 % (par rapport à 2022-2023)	+ 10 % (par rapport à 2022-2023)	+ 15 % (par rapport à 2022-2023)	+ 20 % (par rapport à 2022-2023)
1.5 Aider les entreprises à adapter leurs pratiques de gestion des ressources humaines aux réalités actuelles du marché du travail	9 Proportion d'employeurs ayant amélioré leur gestion des ressources humaines après une intervention des services publics d'emploi	80,0 %	81,0 %	83,0 %	85,0 %
	10 Proportion d'employeurs ayant amélioré les compétences de leur personnel après une intervention des services publics d'emploi	85,0 %	86,0 %	87,0 %	88,0 %

1. Un adulte est une personne âgée de 18 ans ou plus.
2. Indicateur mesuré sur l'année civile, soit du 1^{er} janvier au 31 décembre.

TABLEAU SYNOPTIQUE

PLAN STRATÉGIQUE
2023-2027
Ministère de l'Emploi
et de la Solidarité
sociale

Enjeu 2 : Une expérience employé inspirante

Orientation 2 : Partager un environnement de travail sain, stimulant et favorisant le développement du personnel

OBJECTIF		INDICATEUR	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
2.1	Agir ensemble pour une expérience employé mobilisatrice	11 Indice de satisfaction quant à l'expérience employé	7,4/10	7,5/10	7,6/10	7,7/10
2.2	Cultiver notre expertise et notre potentiel	12 Indice d'appréciation de la contribution et de développement du personnel	6,5/10	6,8/10	7,1/10	7,4/10

Enjeu 3 : Des services de qualité, simples, intégrés et accessibles

Orientation 3 : Faire évoluer nos services en cohérence avec les attentes de notre clientèle

OBJECTIF		INDICATEUR	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
3.1	Améliorer les services selon les attentes des clients	13 Degré de satisfaction de la clientèle à l'égard de la simplicité des démarches pour obtenir les services	7,8/10	7,8/10	7,9/10	8,0/10
		14 Degré de satisfaction de la clientèle à l'égard de la simplicité des communications administratives révisées	7,8/10	7,8/10	7,9/10	8,0/10
3.2	Faciliter l'accès aux services gouvernementaux	15 Nombre de nouveaux services gouvernementaux accessibles par Services Québec (mesure de départ : s.o./40 en 2022-2023)	7	16	27	40
		16 Degré de satisfaction de la clientèle à l'égard de l'accompagnement reçu de Services Québec	8,0/10	8,0/10	8,1/10	8,3/10
3.3	Faciliter l'utilisation de Mon dossier	17 Degré de satisfaction de la clientèle quant à l'utilisation de Mon dossier (mesure de départ : 8,2/10 en 2021-2022)	8,2/10	8,2/10	8,3/10	8,5/10
3.4	Assurer une meilleure protection du public par l'optimisation des registres de l'État	18 Nombre de projets d'optimisation des registres livrés (programme Assise numérique commune des registres de l'État) (mesure de départ : 0/4 en 2022-2023)	0	2	1	1
		19 Taux d'avancement des améliorations apportées au registre des entreprises pour accroître la transparence corporative (mesure de départ : 0 % en 2022-2023)	40,0 %	55,0 %	75,0 %	90,0 %

