

A photograph of three people (two men and one woman) shaking hands in a professional setting, with a large window in the background. The image is overlaid with a blue wave graphic at the top and a blue wave with a white dot pattern at the bottom.

# PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023

MINISTÈRE DU TRAVAIL,

DE L'EMPLOI

ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE



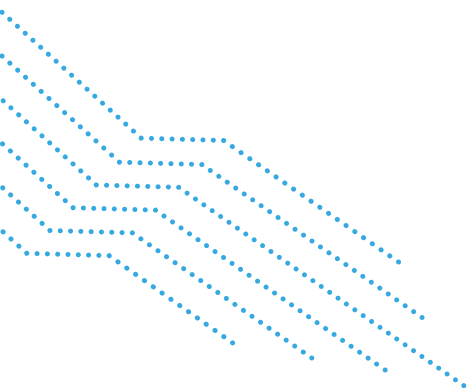


# PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023

MINISTÈRE DU TRAVAIL,

DE L'EMPLOI

ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE

**Coordination**

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

**Édition**

Direction des communications  
Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Le présent document peut être consulté sur le site [Québec.ca](http://Quebec.ca), dans la section du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, sous la rubrique Publications.

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2019  
ISBN : 978-2-550-83597-4 (imprimé)  
ISBN : 978-2-550-83598-1 (PDF)

# PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023

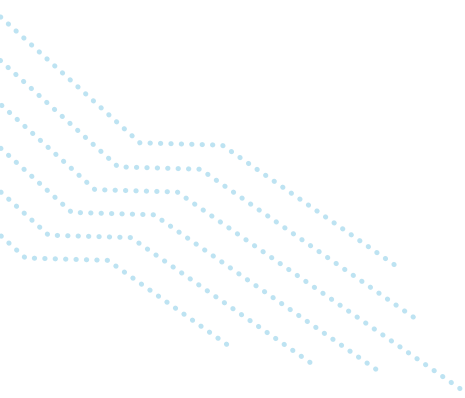
MINISTÈRE DU TRAVAIL,  
DE L'EMPLOI  
ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE



# TABLE DES MATIÈRES

---

MESSAGE DU MINISTRE	VII
MESSAGE DE LA SOUS-MINISTRE	IX
L'ORGANISATION EN BREF	1
<b>Mission</b> .....	1
<b>Vision</b> .....	2
<b>Valeurs</b> .....	2
<b>Chiffres clés</b> .....	3
ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT	4
<b>Contexte externe</b> .....	4
<b>Contexte interne</b> .....	17
CHOIX STRATÉGIQUES	22
<b>Enjeu stratégique 1 : Des services gouvernementaux axés sur une expérience client de qualité</b> . . .	22
<b>Orientation 1 : Simplifier l'accès aux services et en améliorer la qualité</b> .....	22
<b>Orientation 2 : Adapter les interventions aux besoins de la clientèle</b> .....	25
<b>Enjeu stratégique 2 : Une organisation performante au bénéfice de la clientèle</b> .....	29
<b>Orientation 3 : Développer des approches innovantes</b> .....	29
<b>Enjeu stratégique 3 : Un personnel engagé et mobilisé</b> .....	31
<b>Orientation 4 : Se démarquer comme un employeur de choix</b> .....	31
ANNEXE	33
TABLEAU SYNOPTIQUE	34



# MESSAGE DU MINISTRE



## **Monsieur François Paradis**

Président de l'Assemblée nationale  
Hôtel du Parlement  
Québec

## **Monsieur le Président,**

C'est avec un grand plaisir que je vous remets le Plan stratégique 2019-2023 du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

Les prochaines années nous réserveront de grands défis. Devant un marché du travail en pleine évolution, nous devons faire preuve de créativité, particulièrement en ce qui concerne l'enjeu de la rareté de la main-d'œuvre.

Cette situation nous amènera à adapter nos interventions pour répondre aux besoins des clientèles. Ainsi, nous leur offrirons un accompagnement soutenu et personnalisé, adapté à leur réalité. Nous travaillerons également à augmenter l'intégration professionnelle et le maintien en emploi ainsi qu'à encourager la participation sociale des citoyennes et des citoyens du Québec et la mobilisation des partenaires. De plus, nous soutiendrons davantage les entreprises dans l'adaptation de leurs pratiques de gestion des ressources humaines et contribuerons à l'atteinte de conditions de travail satisfaisantes et de relations du travail harmonieuses.

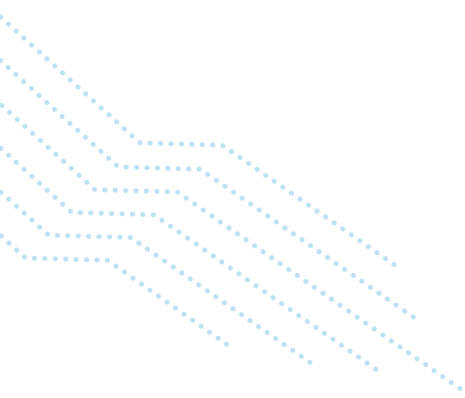
J'ai la conviction que notre ministère pourra atteindre ses objectifs grâce aux efforts d'un personnel engagé et mobilisé. Notre organisation a adapté sa vision pour devenir plus moderne. En misant plus que jamais sur la qualité de nos services, nous pourrons mieux servir nos concitoyennes et concitoyens.

Le ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale,

A handwritten signature in cursive script that reads "Jean Boulet". The ink is dark and the signature is fluid and elegant.

**Jean Boulet**

Québec, novembre 2019



# MESSAGE DE LA SOUS-MINISTRE



## **Monsieur Jean Boulet**

Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale  
et ministre responsable de la région de la Mauricie  
425, rue Jacques-Parizeau  
Québec (Québec) G1R 4Z1

## **Monsieur le Ministre,**

C'est avec fierté que je vous présente le résultat de la réflexion stratégique qui guidera nos actions au cours des prochaines années. La pierre angulaire de ce plan consiste en une réelle transformation de la culture du service à la clientèle au sein de notre Ministère.

Les actions prévues permettront de simplifier l'accès aux services et d'en améliorer la qualité. Cela se traduira, notamment, par le déploiement soutenu de Services Québec et de l'offre intégrée de services multimode et de proximité. Ces changements, combinés à la diversification de notre offre, contribueront à la qualité de l'expérience proposée à nos clientèles. Nos interventions seront également repensées pour répondre aux besoins des clientèles, lesquels ont évolué au cours des dernières années.

En adoptant des approches innovantes, telles que l'amélioration des services à la clientèle par la transformation numérique, ou en optimisant nos processus par une approche d'amélioration continue, notre organisation deviendra plus performante, au bénéfice des clientèles.

Enfin, notre Ministère souhaite se démarquer comme un employeur de choix et vise à attirer la relève et à retenir le personnel actuel, un incontournable au bon fonctionnement de ses activités.

J'ai pleinement confiance en la réalisation de notre nouvelle vision, celle d'être une organisation moderne, misant sur la qualité de ses services, dont la flexibilité des différents modes de prestation permet une adaptation à l'évolution des besoins des diverses clientèles, et ce, grâce à l'engagement, l'expertise et la compétence de son personnel.

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

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Brigitte Pelletier'.

## **Brigitte Pelletier**

Québec, novembre 2019



# L'ORGANISATION EN BREF

## Mission

Le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale contribue au développement social et à la prospérité économique du Québec :

- en favorisant l'équilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre;
- en favorisant l'atteinte de conditions de travail satisfaisantes et de relations du travail harmonieuses;
- en privilégiant l'inclusion économique et sociale des personnes les plus vulnérables;
- en soutenant l'action communautaire et l'action bénévole;
- en simplifiant l'accès aux services gouvernementaux.

Le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale s'est vu confier de nouvelles responsabilités dans les dernières années. Ainsi, un véritable guichet unique pour les services gouvernementaux a été mis en œuvre au Ministère avec le déploiement de Services Québec, s'ajoutant aux services existants en matière de travail, d'emploi et de solidarité sociale. Aussi, dans cet esprit, le 15 mars 2017, le Ministère s'est enrichi des services des Registres d'État, dans l'optique de développer un pôle d'expertise en cette matière.

Par ailleurs, le Ministère joue un rôle de coordination auprès de ses partenaires, dont la contribution est capitale pour le développement économique et social du Québec. À ce titre, il interagit avec différents organismes, dont la Commission des partenaires du marché du travail, le Comité consultatif du travail et de la main-d'œuvre, le Comité consultatif de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, ainsi qu'avec plusieurs organismes communautaires. Cette coopération vise à favoriser le dialogue social. Le Ministère s'associe également à de nombreux ministères et organismes gouvernementaux, entre autres pour simplifier l'accès aux services, en assurer la continuité et en améliorer l'efficacité.

## Vision

Une organisation moderne, misant sur la qualité de ses services, dont la flexibilité des différents modes de prestation permet une adaptation à l'évolution des besoins des diverses clientèles.

Considérant l'élargissement des fonctions qui lui sont dévolues, le Ministère a opté pour une vision renouvelée et plus englobante afin de mettre en commun, au bénéfice de sa clientèle, tous les leviers dont il dispose.

La **modernité** de l'organisation repose sur des façons de faire adaptées au contexte évolutif, soutenues par des approches innovantes et s'appuyant sur des nouvelles technologies.

La **qualité des services** implique que le Ministère offre des services appropriés et satisfaisants, incluant un accompagnement de la clientèle, dans le respect de ses engagements et de ses obligations.

La **flexibilité** des modes de prestation se traduit par des services accessibles, conviviaux et de proximité offerts sous différents modes de prestation, c'est-à-dire sur le Web, au téléphone ou au comptoir.

## Valeurs

Les interventions du Ministère sont en cohérence avec les cinq valeurs de l'administration publique québécoise :

- compétence;
- loyauté;
- respect;
- intégrité;
- impartialité.

En 2018, le Ministère a choisi de se donner deux valeurs distinctives, soit la qualité des services et l'équité.

- **Qualité des services** : Chaque membre du personnel place au cœur de son action les besoins des citoyens, 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 citoyens, 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.

## Chiffres clés

DESCRIPTION	CHIFFRES CLÉS
Clientèle	<b>39 362 511</b> visites sur le Web <sup>1</sup> , <b>2 550 107</b> appels téléphoniques pris en charge dans les centres d'appel <sup>2</sup>
Clientèle	<b>1 910 544</b> visites dans nos <b>167</b> bureaux <sup>3</sup>
Assistance sociale	<b>389 189</b> personnes soutenues, <b>2,87 G\$</b> prestations versées
Emploi	<b>315 240</b> participants aux mesures d'emploi <sup>4</sup> , <b>14 783</b> entreprises et organismes aidés par les services publics d'emploi <sup>4</sup>
Régime québécois d'assurance parentale <sup>5</sup>	<b>206 464</b> prestataires servis, <b>1,96 G\$</b> prestations versées
Registres de l'État	<b>372 935</b> actes délivrés pour les naissances, les mariages, les unions civiles et les décès, <b>912 545</b> entreprises immatriculées

1. Certains contenus du site Portail Québec et du site d'Emploi-Québec ont été transférés sur le site Québec.ca en septembre 2018. Les visites sur le site Québec.ca associées à ces contenus ne sont donc plus comptabilisées pour le Ministère à partir de ce moment.
2. Sont compris : Centre de communication avec la clientèle, Centre de relations avec la clientèle de Services Québec, Directeur de l'état civil, Centre de service à la clientèle du Régime québécois d'assurance-parentale et Centre de recouvrement.
3. La donnée porte sur l'année 2017-2018 du fait que le résultat 2018-2019 n'est pas encore disponible.
4. Données préliminaires 2018-2019.
5. Année civile 2018.

# ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

---

## Contexte externe

Investi de sa mission et des responsabilités qui lui sont dévolues, le Ministère a analysé l'environnement externe sous le prisme de cinq grands types de facteurs d'influence :

- démographiques;
- économiques et sociaux;
- technologiques;
- relations du travail;
- priorités gouvernementales.

## Les facteurs démographiques

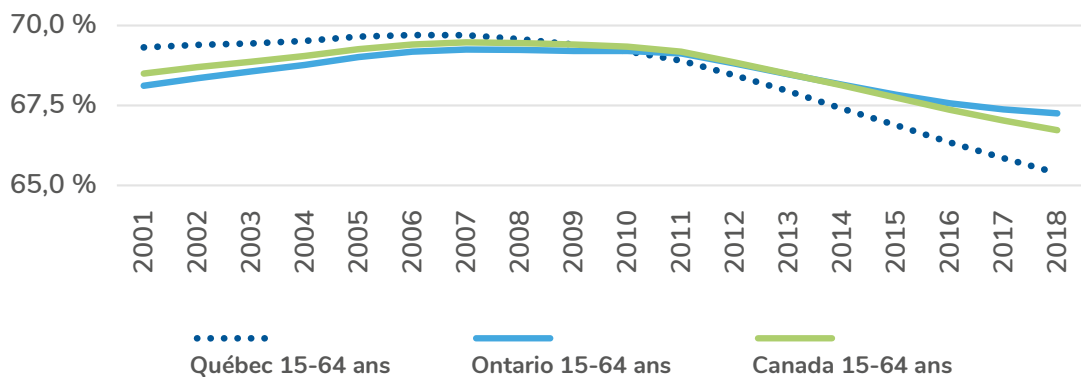
- Une population vieillissante
- Une diversification de la structure des ménages québécois
- Une diversité de plus en plus présente
- Les femmes plus actives sur le marché du travail
- Une population de plus en plus scolarisée

### Une population vieillissante

Le Québec connaît un vieillissement rapide de sa population. La génération du *baby-boom* contribue à l'accroissement du nombre de personnes âgées de 65 ans et plus, qui représentent 18,5 % de la population en 2017 (Figure 1). Selon les prévisions<sup>6</sup>, ce nombre surpassera celui des jeunes de moins de 20 ans en 2023. Le poids démographique des personnes en âge de travailler (15 à 64 ans) tend ainsi à diminuer plus rapidement au Québec qu'en Ontario ou que dans l'ensemble du Canada.

Figure 1

Évolution de la part de population âgée de 15 à 64 ans dans la population totale, de 2001 à 2018 - Québec, Ontario, Canada



**Source :** Statistique Canada. *Tableau 17-10-0005-01 Estimations de la population au 1<sup>er</sup> juillet, par âge et sexe* (données adaptées par le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale).

6. INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC, *Perspectives démographiques du Québec et des régions, 2011-2061*, 2014. [www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/perspectives/perspectives-2011-2061.pdf](http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/perspectives/perspectives-2011-2061.pdf). (Consulté le 20 décembre 2018).

## Une diversification de la structure des ménages québécois

- Le Québec se différencie de ses voisins par une plus grande présence de personnes seules : c'est le cas d'un ménage<sup>7</sup> sur trois au Québec (33,3 %), davantage qu'en Ontario (25,9 %) et que dans l'ensemble du Canada (28,2 %). En 2001, la proportion de personnes seules au Québec se situait à 28,2 %.
- La proportion de familles monoparentales tend à s'accroître, passant ainsi de 26,5 % en 2001 à 29,5 % en 2016<sup>8</sup>. Cette proportion est plus élevée au Québec que dans le reste du Canada (27,5 %).
- En 2016, le Québec compte 16,1 % de familles recomposées<sup>9</sup>, formées d'un couple avec enfants, un taux plus élevé que dans le reste du Canada (11,4 %) <sup>10</sup>.

## Une diversité de plus en plus présente

En 2016, la population québécoise se composait de plus d'un million de personnes issues de l'immigration, soit près d'un Québécois sur sept (13,7 %), principalement présentes dans la grande région de Montréal, contribuant ainsi à sa diversité. En 2001, les personnes immigrantes représentaient 9,9 % de la population du Québec <sup>11</sup>.

7. Le terme « ménage » réfère à une personne ou à un groupe de personnes qui occupent le même logement et n'ont pas de domicile habituel ailleurs au Canada ou à l'étranger. Le logement peut être un logement collectif ou un logement privé. Le ménage peut se composer d'un groupe familial (famille de recensement), de deux familles ou plus partageant le même logement, d'un groupe de personnes non apparentées ou d'une personne vivant seule. STATISTIQUE CANADA, *Dictionnaire du recensement de la population 2016*. [www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/ref/dict/households-menage007-fra.cfm](http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/ref/dict/households-menage007-fra.cfm). (Consulté le 21 décembre 2018).
8. STATISTIQUE CANADA, *Recensement de la population de 2016*, données adaptées par l'Institut de la statistique du Québec. [www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/familles-menages/tableau\\_31.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/familles-menages/tableau_31.htm). (Consulté le 9 janvier 2019).
9. Pour la première fois en 2011, les données amassées par Statistique Canada au moyen du recensement et de l'ENM permettent de préciser le portrait de la recombinaison familiale. Pour plus de détails, voir : STATISTIQUE CANADA, *Portrait des familles et situation des particuliers dans les ménages au Canada. Familles, ménages et état matrimonial, Recensement de la population de 2011*. [www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/as-sa/98-312-x/98-312-x2011001-fra.cfm](http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/as-sa/98-312-x/98-312-x2011001-fra.cfm). (Consulté le 8 janvier 2019).
10. STATISTIQUE CANADA, *Recensement de la population de 2016*, produit numéro 98-400-X2016024. [www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/dt-td/Rp-fra.cfm?LANG=F&APATH=3&DETAIL=0&DIM=0&FL=A&FREE=0&GC=0&GID=0&GK=0&GRP=1&PID=109639&PRID=10&PTYPE=109445&S=0&SHOWALL=0&SUB=0&Temporal=2016&THEME=117&VID=0&VNAMEE=&VNAMEF](http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/dt-td/Rp-fra.cfm?LANG=F&APATH=3&DETAIL=0&DIM=0&FL=A&FREE=0&GC=0&GID=0&GK=0&GRP=1&PID=109639&PRID=10&PTYPE=109445&S=0&SHOWALL=0&SUB=0&Temporal=2016&THEME=117&VID=0&VNAMEE=&VNAMEF). (Consulté le 9 janvier 2019).
11. STATISTIQUE CANADA, *Statut d'immigrant et période d'immigration, chiffres de 2016, les deux sexes, âge (total), Canada, provinces et territoires, Recensement de 2016 – Données-échantillon (25 %)*. [www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/hlt-fst/imm/Tableau.cfm?Lang=F&T=11&Geo=00](http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/hlt-fst/imm/Tableau.cfm?Lang=F&T=11&Geo=00). (Consulté le 18 décembre 2018).

## Les femmes plus actives sur le marché du travail

- Le taux d'emploi des femmes québécoises de 15 à 64 ans a connu une forte progression au cours des 40 dernières années, passant de 42 % en 1977 à 73,4 % en 2018. Ce taux est supérieur à celui de l'Ontario (69,5 %) et à celui de l'ensemble du Canada (71,0 %) <sup>12</sup>.
- Le taux d'activité des femmes québécoises sur le marché du travail ayant un enfant âgé de moins de trois ans a augmenté durant les vingt dernières années, passant de 69,6 % en 1996 à 80,8 % en 2016, dépassant celui des femmes ontariennes, qui est de 74,5 % <sup>13</sup>.

## Une population de plus en plus scolarisée

- La hausse du niveau de scolarisation de la population s'est poursuivie au cours des dernières décennies. La proportion de personnes ayant un diplôme d'études postsecondaires a augmenté de façon importante chez les 25 à 64 ans, passant de 49,7 % en 1997 à 71,3 % en 2018, soit la proportion la plus élevée au Canada <sup>14</sup>.
- Les jeunes Québécois âgés entre 20 et 24 ans sont plus nombreux à poursuivre des études. La proportion de ces Québécois est passée de 36,3 % en 2000 à 46,9 % en 2018, un taux supérieur à celui des jeunes Ontariens du même âge (45,1 %). De plus, la proportion des jeunes Québécois de ce groupe d'âge qui ne sont ni aux études, ni en emploi est de 11,7 % en 2018, un taux moindre que celui des jeunes de l'Ontario (13,1 %) <sup>15</sup>.

12. STATISTIQUE CANADA, *Caractéristiques de la population active selon le sexe et le groupe d'âge détaillé, données annuelles*, Tableau 14-10-0018-01. [www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410001801](http://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410001801). (Consulté le 20 décembre 2018).

13. Melissa MOYSER et Anne MILAN, *Regards sur la société canadienne, Taux de fécondité et activité des femmes sur le marché du travail au Québec et en Ontario*, 18 juillet 2018, Statistique Canada. [www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-006-x/2018001/article/54976-fra.htm](http://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-006-x/2018001/article/54976-fra.htm). (Consulté le 20 décembre 2018).

14. STATISTIQUE CANADA, *Enquête sur la population active, estimations de la population active selon le niveau de scolarité, le groupe d'âge, le sexe, Canada, province, région infraprovinciale, moyenne annuelle*. Compilation spéciale de Statistique Canada pour le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale en janvier 2019.

15. STATISTIQUE CANADA, *Indicateurs de l'éducation au Canada : une perspective internationale, 2018*, 11 décembre 2018; tableaux A 5.2. et A 5.3. [www150.statcan.gc.ca/n1/pub/81-604-x/81-604-x2018001-fra.htm](http://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/81-604-x/81-604-x2018001-fra.htm). (Consulté le 28 janvier 2019).

## Les facteurs économiques et sociaux

- Une économie en croissance, mais en constante mutation
- Un marché du travail vigoureux
- Une rareté de main-d'œuvre qui s'amplifie
- Un taux de faible revenu en diminution
- L'action communautaire et l'action bénévole, un important vecteur de développement social et économique

### Une économie en croissance, mais en constante mutation

- Le Québec a connu une croissance économique continue au cours de la dernière décennie. Mesurée par le produit intérieur brut réel, l'économie du Québec a affiché une variation positive se situant entre 1 % et 2,9 %<sup>16</sup>. Bien que plusieurs villes connaissent une croissance soutenue de leur économie et une hausse marquée de la participation au marché du travail, des localités dévitalisées<sup>17</sup> sont aux prises avec des enjeux économiques.
- Les tensions commerciales internationales génèrent de l'incertitude en plus d'augmenter les coûts d'exploitation des entreprises, ce qui peut avoir pour effet de réduire la compétitivité de ces dernières et en conséquence leur capacité de mener leurs activités avec succès.
- Sur un autre plan, l'économie du Québec est en constante mutation. Il y a quelques décennies, la structure industrielle du Québec reposait sur les secteurs traditionnels. Aujourd'hui, l'économie du savoir y occupe une place importante<sup>18</sup>.

16. À noter toutefois que durant cette période, seule l'année 2009 a connu une décroissance. Pour plus d'information, voir : STATISTIQUE CANADA, Tableau 36-10-0222-01 Produit intérieur brut, en termes de dépenses, provinciaux et territoriaux, annuel (x 1 000 000). [www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/cv.action?pid=3610022201#timeframe](http://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/cv.action?pid=3610022201#timeframe). (Consulté le 21 février 2019). Voir également : MINISTÈRE DES FINANCES DU QUÉBEC, « Le point sur la situation économique et financière du Québec » du 3 décembre 2018. [www.finances.gouv.qc.ca/documents/Autres/fr/AUTFR\\_lepointDec2018.pdf](http://www.finances.gouv.qc.ca/documents/Autres/fr/AUTFR_lepointDec2018.pdf). (Consulté le 21 février 2019). Cette publication présente la mise à jour des projections sur l'avenir de l'économie et des finances publiques. Le produit intérieur brut réel tient compte de l'inflation.

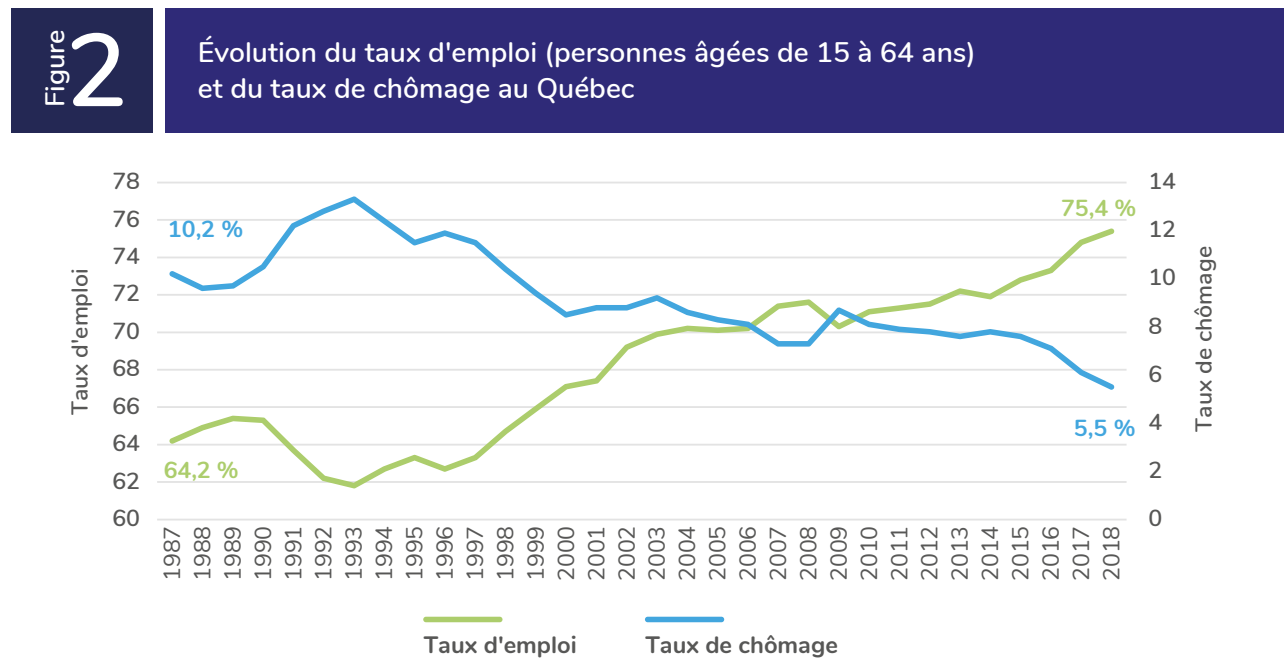
17. L'indice de vitalité économique des territoires produit par l'Institut de la statistique du Québec est constitué à l'aide de trois mesures, à savoir : le taux de travailleurs de 25-64 ans, le revenu total médian des 18 ans et plus, et le taux d'accroissement annuel moyen de la population sur cinq ans, lesquels représentent chacun une dimension essentielle de la vitalité, soit respectivement le marché du travail, le niveau de vie et la dynamique démographique.

18. D'après l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), l'ère de l'économie du savoir est celle où la productivité et la croissance de l'économie, « la performance économique » des pays, dépendent de plus en plus du savoir, de l'éducation, de l'information et de la technologie. Pour plus d'information, voir : Éric MARTIN, *Qu'est-ce que l'économie du savoir?*, 19 novembre 2012. [www.iris-recherche.qc.ca/blogue/qu%25e2%2580%2599est-ce-que-l%25e2%2580%2599economie-du-savoir](http://www.iris-recherche.qc.ca/blogue/qu%25e2%2580%2599est-ce-que-l%25e2%2580%2599economie-du-savoir). (Consulté le 18 décembre 2018).

- Aussi, à l'heure de la transition énergétique, où les changements climatiques s'accroissent, le gouvernement, les entreprises et les citoyens doivent agir de façon concertée afin de réduire les émissions de gaz à effet de serre et, de façon générale, leur empreinte écologique. Cette transition se fera ressentir sur des industries telles que les raffineries, les papeteries, les transports et les mines.

## Un marché du travail vigoureux

L'évolution du marché du travail (Figure 2) se caractérise notamment par une hausse du taux d'emploi des personnes âgées de 15 à 64 ans, qui est passé de 64,2 % en 1987 à 75,4 % en 2018. Dans la même foulée, le taux de chômage a atteint en 2018 un nouveau plancher de 5,5 % pour l'ensemble du Québec et des taux régionaux variant de 3,4 % à 13,0 %.



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

## Une rareté de main-d'œuvre qui s'amplifie

Le Québec entre dans l'ère du plein emploi, caractérisé par une rareté grandissante de main-d'œuvre. De plus, combinée avec la saisonnalité de certains emplois, cette rareté entraîne des difficultés de recrutement pour les entreprises, ce qui peut représenter un frein à leur croissance et nuire ainsi au développement économique.

## Un taux de faible revenu en diminution

Le taux de faible revenu, établi à partir de la mesure du panier de consommation, se situe à 8,6 % en 2016, en baisse par rapport à 2002 (10,8 %). Ce résultat a permis au Québec d'être au 1<sup>er</sup> rang des provinces canadiennes, sur un pied d'égalité avec l'Alberta. Les familles avec enfants, principalement les familles monoparentales, ont davantage bénéficié de cette baisse du taux de faible revenu, leur permettant de sortir de la pauvreté.

## L'action communautaire et l'action bénévole, un important vecteur de développement social et économique

- Au cours des vingt dernières années, près de 5 000 organismes communautaires<sup>19</sup> ont été financièrement soutenus par le gouvernement du Québec. Ces organismes, présents dans divers secteurs d'activités économiques (santé et services sociaux, éducation, immigration, famille, justice, développement social, etc.), représentent un poids économique de plus de 2 milliards de dollars en budget de fonctionnement et comptent sur la présence de près de 65 000 employés et 300 000 bénévoles<sup>20</sup>.
- L'action bénévole, pour sa part, représente un investissement citoyen majeur évalué à plus de 6 milliards de dollars<sup>21</sup>. Les bénévoles s'impliquent dans divers secteurs, mais avec une concentration plus grande dans le secteur de la culture et des loisirs.

---

19. Au Québec, l'appellation « organismes communautaires » est encadrée par la politique gouvernementale intitulée *L'action communautaire : une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec*.

20. Ces données sont issues d'une compilation spéciale effectuée par le Comité sectoriel de la main-d'œuvre – Économie sociale et action communautaire (CSMO-ÉSAC). CSMO-ÉSAC, *Les Repères en économie sociale et en action communautaire, Panorama du secteur et de sa main-d'œuvre*, édition 2015, 52 p.

21. Selon l'enquête de Statistique Canada publiée en 2015, *Le bénévolat et les dons de bienfaisance au Canada*, plus de 2,2 millions de Québécoises et de Québécois ont effectué près de 268 millions d'heures de bénévolat au sein de divers organismes en 2013. Cet apport se traduit par un engagement équivalant à près de 150 000 emplois à temps plein, soit un investissement citoyen de plus de 6 milliards de dollars.

## Les facteurs technologiques

- Une économie en pleine transformation
- Une place prépondérante des technologies de l'information et de la communication
- Des impacts sur la main-d'œuvre et sur l'offre de services

### **Une économie en pleine transformation**

L'économie québécoise connaît, à l'instar de l'économie mondiale, une transformation caractérisée par la montée de l'automatisation, de la numérisation, de la robotisation et du recours croissant à l'intelligence artificielle. Plusieurs entreprises procèdent à une modernisation de leurs infrastructures et de leurs processus afin d'accroître leur productivité, de demeurer compétitives et de compenser la rareté de main-d'œuvre.

### **Une place prépondérante des technologies de l'information et de la communication**

Les technologies de l'information et de la communication évoluent à un rythme fulgurant, ce qui incite les entreprises du Québec à s'adapter rapidement. Les investissements de ces entreprises en cette matière demeurent moindres que ceux réalisés par les entreprises de l'Ontario et par l'ensemble des entreprises canadiennes<sup>22</sup>.

22. En 2015, les investissements dans les technologies de l'information et des communications représentaient 2,04 % du PIB du Québec, comparativement à 2,39 % du PIB de l'Ontario et à 2,14 % du PIB du Canada. THE CONFERENCE BOARD OF CANADA, Investissement dans les technologies de l'information et des communications, 2018. [www.conferenceboard.ca/hcp/provincial-fr/innovation-fr/ict-fr.aspx](http://www.conferenceboard.ca/hcp/provincial-fr/innovation-fr/ict-fr.aspx). (Consulté le 21 décembre 2018).

## Des impacts sur la main-d'œuvre et sur l'offre de services

- Les transformations technologiques influencent la nature des emplois de demain : automatisation des tâches, modification des structures de travail et apparition de nouveaux emplois. Une grande capacité d'adaptation sera exigée, tant de la part de la main-d'œuvre que des entreprises.
- L'évolution des technologies de l'information et de la communication a également un impact sur les services offerts à la population. Les citoyens et les entreprises utilisent en plus grand nombre les technologies numériques pour accéder à des services. Ces changements de comportement se traduisent par des attentes envers le développement d'une plus grande offre de services numériques, exigeant des organisations qu'elles repensent leurs modes de communication avec leur clientèle.

## Les relations du travail

- Des relations et des conditions de travail stables
- Un climat de travail harmonieux
- Un changement de culture dans les milieux du travail
- L'importance de la conciliation travail-famille
- Un salaire minimum en hausse
- La montée du mouvement de dénonciation du harcèlement

### Des relations et des conditions de travail stables

Au Québec, plusieurs travailleurs et travailleuses bénéficient de conditions de travail régies par des conventions collectives favorisant de saines relations de travail entre les employeurs et les employés. À 38,6 %, le Québec affiche le taux de présence syndicale le plus élevé en Amérique du Nord.

### Un climat de travail harmonieux

En 2017, 96 % des conventions collectives se sont conclues sans arrêt de travail, ce qui correspond à la situation qui a prévalu au cours des dernières années<sup>23</sup>. Le contexte économique mondial, marqué par le protectionnisme commercial de certains pays, peut réduire les opportunités de croissance des entreprises, et ainsi influencer le climat de travail et le contexte de négociation dans de nombreuses entreprises québécoises.

### Un changement de culture dans les milieux du travail

Les milieux du travail évoluent, mais la main-d'œuvre demeure le moteur des organisations. On assiste à un changement de culture qui implique de placer les employés au cœur de la stratégie d'affaires des organisations en leur conférant notamment davantage d'autonomie en ce qui a trait à l'organisation du travail et en leur fournissant les outils technologiques nécessaires à leur performance.

### L'importance de la conciliation travail-famille

Au cours des dernières années, les questions relatives à la conciliation travail-famille ont pris de l'importance dans les relations du travail. Le gouvernement a d'ailleurs modifié la Loi sur les normes du travail, entre autres afin d'améliorer la qualité de vie des familles et de bonifier les congés pour des obligations familiales, parentales ou pour soi-même.

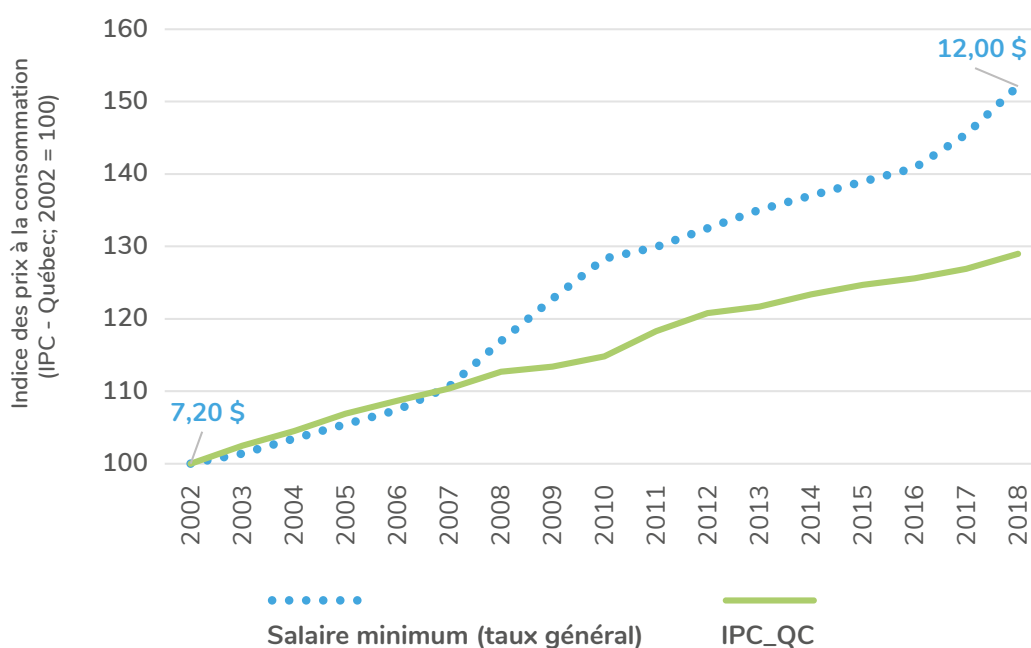
23. Le pourcentage moyen des conventions collectives conclues sans arrêt de travail de 2010 à 2017 se situe à 91 %.

## Un salaire minimum en hausse

Depuis 2008, on observe une progression du salaire minimum qui représente des augmentations supérieures à celles du coût de la vie. Cette progression a permis d'améliorer les conditions de rémunération des travailleurs et travailleuses, tout en s'assurant que les entreprises demeurent rentables et compétitives et que le marché de l'emploi demeure plus attractif.

Figure 3

Progression du salaire minimum en comparaison du coût de la vie  
Québec, 2002 à 2018



**Sources :** Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail, *Historique du salaire minimum*, et Statistique Canada, *Tableau 18-10-0005-01 Indice des prix à la consommation, moyenne annuelle pour le Québec, non désaisonnalisé* (données adaptées par le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale).

## La montée du mouvement de dénonciation du harcèlement

Le mouvement international de dénonciation du harcèlement (# MeToo) a eu des échos dans certains milieux du travail au Québec (mouvement # MoiAussi). Ceci pourrait engendrer une demande accrue de leur part pour des services d'accompagnement en cette matière.

## Les priorités gouvernementales

- Table interministérielle en adéquation formation-emploi
- Transformation numérique gouvernementale
- Développement durable
- Occupation et vitalité des territoires
- Allègement réglementaire et administratif
- Finances publiques et saine gestion des ressources

### **Table interministérielle en adéquation formation-emploi**

La Table interministérielle en adéquation formation-emploi a été mise en place en 2015. Il en a résulté, en 2017, la création d'un comité interministériel qui oriente et suit les principales actions convenues. Les buts visés sont, entre autres, une diffusion plus poussée de l'information sur le marché du travail; une compréhension commune des problèmes et des solutions pour répondre aux besoins de main-d'œuvre en contexte de rareté; une campagne de valorisation des métiers et des professions en formation professionnelle et technique; un recours accru aux stages pour la formation professionnelle et technique; des interventions en développement des compétences auprès des clientèles vulnérables ainsi qu'une sélection des personnes immigrantes mieux arrimée avec les besoins du marché du travail.

### **Transformation numérique gouvernementale**

À l'ère du numérique, le Ministère procède à la modernisation de ses actifs technologiques, ce qui lui permettra notamment de diversifier ses façons d'offrir ses services à ses différentes clientèles. Services Québec développe également des projets numériques gouvernementaux visant à simplifier les démarches des citoyens envers l'État. Ces démarches s'inscrivent en cohérence avec la transformation numérique gouvernementale, qui prévoit, entre autres, le déploiement de la culture numérique au sein de l'administration publique.

### **Développement durable**

Le Ministère participe à la Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020. Les 26 actions énumérées dans son Plan d'action de développement durable 2016-2020 visent notamment à poursuivre l'intégration des seize principes identifiés par la Loi sur le développement durable aux politiques et aux programmes du Ministère.

## **Occupation et vitalité des territoires**

Le Ministère, par le déploiement de Services Québec et l'appui de ses partenaires, assure un service de proximité et une présence gouvernementale adaptée aux réalités régionales partout sur le territoire. Il dispose d'une planification spécifiant comment il entend contribuer à l'atteinte des objectifs de la Stratégie gouvernementale pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires 2018-2022.

## **Allègement réglementaire et administratif**

Le Ministère joue un rôle clé en matière d'allègement administratif en contribuant de manière importante à l'atteinte de l'objectif de réduction de 50 % du coût des formalités administratives pour les entreprises. D'ailleurs, le Ministère collabore ou assume la coresponsabilité pour 8 des 31 mesures du plan d'action gouvernemental 2016-2018 en matière d'allègement réglementaire et administratif « Bâtir l'environnement d'affaires de demain ». Il y contribue notamment par la poursuite du projet Zone entreprise, qui propose une prestation de services intégrée et facile d'accès de manière à traiter avec un État cohérent plutôt qu'avec plusieurs ministères et organismes à la pièce.

## **Finances publiques et saine gestion des ressources**

Les orientations adoptées par le Ministère visent à améliorer sa prestation de services et à gérer toujours plus rigoureusement les ressources de l'État. Par l'entremise de Services Québec, le Ministère a pour objectif, entre autres, d'engendrer des gains d'efficience pour le gouvernement. Depuis plusieurs années, il s'est engagé dans un processus d'amélioration continue portant notamment sur la santé et la qualité de vie au travail ainsi que sur ses pratiques de gestion. Également, le déploiement d'une stratégie de modernisation des ressources informationnelles vise à améliorer l'efficacité et à offrir une meilleure prestation de services.

## Contexte interne

Les bonnes pratiques pour l'élaboration d'un plan stratégique préconisent une démarche permettant d'établir un diagnostic organisationnel. Lors du processus de planification, le Ministère a effectué un diagnostic stratégique préalable au cours duquel les secteurs du Ministère ont été sollicités afin de cerner les forces, les faiblesses, les menaces et les opportunités. Les résultats de cette démarche démontrent que le Ministère met au centre de ses préoccupations la qualité des services, le développement technologique et la gestion des ressources humaines. Les principaux défis issus de cet exercice sont cités ci-dessous.

### Offre de services

Le Ministère représente la porte d'entrée des services gouvernementaux. Bien qu'il s'appuie sur des éléments tels qu'une vision multimodale de ses services, un réseau parmi les plus étendus sur l'ensemble du territoire québécois et des services performants, il en ressort toutefois les constats suivants :

- une promotion de l'offre de services de Services Québec à améliorer;
- des modes de services dont l'évolution doit être mieux adaptée aux besoins de la clientèle;
- l'offre de certains services dans les modes de prestation traditionnels uniquement.

### Développement technologique et processus de travail

Le degré d'implantation du numérique est variable au sein des services du Ministère. Certains disposent d'une prestation électronique évoluée alors que pour d'autres, le support papier est à la base de la prestation, ce qui ne permet pas toujours au Ministère de répondre rapidement et de façon optimale aux besoins de sa clientèle. Ainsi, il doit saisir l'opportunité du virage numérique en cours au sein de l'appareil gouvernemental. Par ailleurs, le Ministère a entamé le développement d'une culture d'amélioration continue qui démontre des résultats prometteurs, quoique celle-ci ne soit pas encore totalement intégrée dans les façons de faire.

### Ressources humaines

Le Ministère mise sur un personnel compétent afin de se positionner adéquatement pour remplir sa mission. Cependant, depuis quelques années, il fait face à plusieurs départs à la retraite. À l'instar de l'ensemble de la fonction publique, le Ministère se retrouve actuellement avec un nombre important de postes vacants, notamment en raison de la rareté de main-d'œuvre et de difficultés d'attraction.

Ces défis ainsi que les actions envisagées sont détaillés dans la section relative aux choix stratégiques.

## Bilan stratégique

En mars 2017, les autorités du Ministère prolongeaient le plan stratégique 2015-2018 pour une année additionnelle. Cette prolongation se justifiait par d'importantes restructurations qui avaient alors cours dans l'organisation, notamment l'adoption de modifications législatives et les travaux entourant le déploiement de Services Québec. À cet effet, l'échéance associée à l'ensemble des cibles a donc été reportée d'une année, à l'exception de la cible associée à l'objectif 9.1. En outre, les cibles associées à trois objectifs ont été révisées (objectifs 4.1, 5.1 et 8.2)<sup>24</sup>.

Au terme de sa planification stratégique, la plupart des objectifs du Ministère ont été atteints<sup>25</sup>. En effet, les efforts déployés pour répondre aux besoins du marché du travail auront permis de favoriser l'adéquation entre la formation, les compétences et l'emploi, en plus d'accroître l'insertion en emploi de tous les bassins de main-d'œuvre. Les résultats illustrent que le Ministère a également contribué efficacement au maintien de relations du travail harmonieuses, notamment par la prévention des conflits de travail, en plus de favoriser l'atteinte de conditions de travail équitables. En ce qui a trait à l'inclusion socioéconomique des personnes démunies, les résultats du Ministère révèlent une baisse du taux d'assistance sociale, tant chez les jeunes de moins de 25 ans que pour l'ensemble des clientèles (0 à 64 ans). En matière de performance organisationnelle, le Ministère a entamé la modernisation des ressources informationnelles en déployant une stratégie pour contrer la désuétude technologique et assurer l'évolution des services. Toutefois, certains objectifs n'ont pas été atteints, et des efforts supplémentaires doivent être consacrés principalement à l'accompagnement des entreprises et à la simplification de l'accès aux services gouvernementaux.

En somme, la prolongation du plan stratégique 2015-2018 a permis à l'organisation d'expérimenter les changements organisationnels sur une plus longue période et donc, de disposer davantage d'éléments d'analyse pour établir un diagnostic et conséquemment, de faire des choix stratégiques plus éclairés dans le cadre de l'exercice de planification 2019-2023.

Ce bilan stratégique permet, par ailleurs, de mettre en relief plusieurs grands projets menés par le Ministère, dont certains se poursuivront au cours des prochaines années.

---

24. Pour plus de détail sur les objectifs en question, veuillez consulter le Rapport annuel de gestion du Ministère 2017-2018 sur le site : [www.quebec.ca/gouv/ministere/travail-emploi-solidarite-sociale/publications/#c11907](http://www.quebec.ca/gouv/ministere/travail-emploi-solidarite-sociale/publications/#c11907).

25. Pour plus de détail sur le niveau d'atteinte des objectifs, veuillez consulter le Rapport annuel de gestion du Ministère 2018-2019 sur le site : [www.quebec.ca/gouv/ministere/travail-emploi-solidarite-sociale/publications/#c11907](http://www.quebec.ca/gouv/ministere/travail-emploi-solidarite-sociale/publications/#c11907).

## Les réalisations

- Actions et mesures en matière de main-d'œuvre et d'emploi
- Lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale
- Amélioration de la prestation de services
- Programme objectif emploi
- Loi sur les normes du travail
- Loi sur l'équité salariale
- Stratégie gouvernementale en action bénévole 2016-2022

### **Actions et mesures en matière de main-d'œuvre et d'emploi**

Une série de nouvelles initiatives du service public d'emploi et des partenaires du marché du travail ont été lancées au cours des deux dernières années pour faire face au défi de la rareté de la main-d'œuvre dans un marché du travail en transformation. Ces actions permettent de répondre aux besoins des personnes qui souhaitent accéder à l'emploi ou améliorer leur situation sur le marché du travail, et aux besoins des employeurs qui doivent adapter leurs pratiques de gestion des ressources humaines dans le contexte actuel de rareté de la main-d'œuvre dans plusieurs secteurs. L'objectif est double : que plus de personnes occupent un emploi et que soit créé un environnement favorable à l'obtention des compétences. Cette volonté est notamment soutenue par les actions relatives à la Grande corvée lancée en janvier 2019.

Ces initiatives sont financées en partie au moyen des Ententes de transfert Canada-Québec relatives au marché du travail, notamment l'Entente Canada-Québec en appui aux jeunes du Québec dans le cadre de la Stratégie emploi et compétences jeunesse.

## **Lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale**

Lancé en décembre 2017, le Plan d'action gouvernemental pour l'inclusion économique et la participation sociale 2017-2023 s'inscrit dans le cadre de la Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale. L'objectif de ce plan est de permettre à 100 000 personnes de sortir de la pauvreté d'ici 2023. Les 43 actions et mesures concrètes qui y sont proposées permettront de mieux épauler une clientèle défavorisée, particulièrement les personnes seules et les couples sans enfants, plus susceptibles de se trouver dans des situations précaires. Le Plan prévoit notamment l'instauration d'un revenu de base pour des personnes qui présentent des contraintes sévères à l'emploi.

## **Amélioration de la prestation de services**

Des travaux visant l'amélioration de la prestation de services à la population ont été accomplis et d'autres se poursuivent. En plus du déploiement des bureaux de Services Québec, le Ministère a officiellement lancé Entreprises Québec, un site Web qui facilite grandement les démarches des entreprises auprès de l'État. De plus, les activités du Registraire des entreprises ont été transférées au Ministère le 1<sup>er</sup> avril 2017 et le Service d'immatriculation des armes à feu du Québec a été mis en ligne en janvier 2018. Ces travaux favoriseront un accès simplifié aux services pour les citoyens et les entreprises.

## **Programme objectif emploi**

Ce programme offre aux personnes sans contrainte à l'emploi admissibles pour la première fois au Programme d'aide sociale un soutien du revenu supplémentaire, ainsi qu'un accompagnement personnalisé et adapté à leurs besoins dans un contexte d'engagement réciproque entre elles et le Ministère. Il prévoit une aide accrue en matière de développement de compétences et d'habiletés sociales ainsi que de recherche d'emploi, offrant aux personnes participantes plus de possibilités d'intégrer le marché du travail et d'acquies une autonomie financière. Il vise à ce que les personnes aient accès à des services adaptés ou intègrent le marché du travail le plus rapidement possible.

## **Loi sur les normes du travail**

Les modifications apportées à cette loi ont notamment permis d'améliorer les conditions de travail minimales des salariés québécois, d'augmenter la qualité de vie des familles en renforçant les mesures relatives à la conciliation de la famille, du travail et des études, et de protéger les travailleurs et les travailleuses vulnérables. Ainsi, la Loi a été adaptée aux nouvelles réalités du marché du travail, ce qui contribue à l'amélioration de la qualité de vie des familles québécoises.

## **Loi sur l'équité salariale**

La Loi sur l'équité salariale vise à corriger des écarts salariaux entre des catégories d'emploi à prédominance féminine et des catégories d'emploi à prédominance masculine équivalentes dans une même entreprise. Le 12 février 2019, le gouvernement du Québec a présenté à l'Assemblée nationale le projet de loi n° 10, Loi modifiant la Loi sur l'équité salariale, afin principalement d'améliorer l'évaluation du maintien de l'équité salariale. Les modifications proposées par ce projet de loi permettront notamment de renforcer les mesures visant à corriger les écarts salariaux, de poursuivre la lutte contre la discrimination systémique à l'égard des personnes occupant un emploi traditionnellement ou majoritairement féminin et de soutenir davantage les employeurs dans le processus d'évaluation du maintien de l'équité salariale.

## **Stratégie gouvernementale en action bénévole 2016-2022**

Cette stratégie vise à reconnaître et à promouvoir l'apport de l'action bénévole au développement d'une société solidaire et inclusive. Par l'entremise de cette stratégie, le gouvernement soutient la promotion du bénévolat et favorise la rétention des bénévoles en place, le recrutement de nouveaux bénévoles et le développement de la relève. L'une des mesures de la stratégie est la remise annuelle du prix Hommage bénévolat-Québec, qui vise à récompenser les efforts de citoyennes et de citoyens ainsi que d'organismes à but non lucratif.

# CHOIX STRATÉGIQUES

---

Les trois enjeux prioritaires du Ministère sont :

- Des services gouvernementaux axés sur une expérience client de qualité;
- Une organisation performante au bénéfice de la clientèle;
- Un personnel engagé et mobilisé.

## Enjeu stratégique 1 : Des services gouvernementaux axés sur une expérience client de qualité

Le premier enjeu du Ministère consiste à s'assurer que les services rendus répondent aux besoins multiples et évolutifs d'une clientèle diversifiée. Dans ce cadre et en harmonie avec les volets de sa mission, le Ministère oriente ses priorités vers les impératifs de simplification de l'accès aux services gouvernementaux et d'amélioration de la qualité de ces derniers.

De plus, afin d'encourager sa clientèle à exercer des activités favorisant l'insertion sociale, l'intégration en emploi et la participation active dans la société, il importe pour le Ministère de s'assurer que cette clientèle est dirigée vers des mesures et des services qui répondent à ses particularités. Ces interventions touchent l'ensemble des volets de la mission du Ministère.

## Orientation 1 : Simplifier l'accès aux services et en améliorer la qualité

Les autorités gouvernementales ont adopté la vision voulant que Services Québec soit la porte d'entrée des services gouvernementaux pour les citoyens et les entreprises sur tout le territoire. Aussi, les activités du Ministère se sont enrichies d'un pôle d'expertise gouvernementale en matière de développement des registres de l'État. Depuis, le Ministère s'est vu confier la responsabilité de neuf registres, qu'il s'agisse de regroupements de registres existants ou de nouveaux registres.

Concrètement, ces décisions se traduisent notamment par <sup>26</sup> :

- Le déploiement de 52 bureaux intégrés de Services Québec;
- La mise en place de Zone entreprise et l'inscription de plus de 97 000 entreprises à

---

26. Portrait au 31 mars 2019.

cette plateforme Web transactionnelle, ce qui permet, entre autres, de réduire de 50 % en moyenne les délais associés au service Démarrer une entreprise;

- Un service gratuit d'assermentation pour les citoyens et citoyennes et d'authentification des copies de documents déployé dans tous les bureaux de Services Québec;
- L'assermentation de plus de 15 000 citoyens et citoyennes et l'authentification de quelque 57 000 documents par les bureaux de Services Québec;
- Des ententes de partenariat avec, entre autres, le ministère des Transports, le ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion, le ministère de la Santé et des Services sociaux et la Régie du bâtiment du Québec pour la simplification des services aux citoyens et aux entreprises.

Avec ces nouvelles responsabilités, plusieurs défis se posent. D'une part, la conclusion de nouveaux partenariats avec des ministères et des organismes du gouvernement ainsi que le caractère parfois régional de ceux-ci, font des services rendus par Services Québec une offre en constante évolution et pouvant se décliner différemment sur le territoire. Cette situation requiert du Ministère des actions pour mieux faire connaître cette offre de services auprès de la population et des entreprises.

D'autre part, la diversité et la complexité de certains programmes et mesures ainsi que le défi de vulgarisation des différentes règles applicables sont des enjeux de premier ordre pour le Ministère. De plus, peu importe le service au sujet duquel le citoyen souhaite obtenir de l'information, celle-ci doit répondre aux mêmes standards de qualité en étant accessible et facilement compréhensible. Le Ministère souhaite donc améliorer la qualité de ses communications auprès de sa clientèle sous quatre angles : une information claire, complète, précise et utile.

Le Ministère relève également le défi de poursuivre le déploiement de Services Québec sous ses différents modes de prestation : comptoir, téléphonie et en ligne. Il s'engage ainsi à réaliser plus d'une centaine de nouveaux projets liés aux bureaux de Services Québec, à son offre de services numériques et aux registres de l'État. À ce titre, les objectifs liés au déploiement d'une offre intégrée de services multimodes sont de :

- Simplifier les démarches administratives des citoyens et des entreprises;
- Regrouper les services publics offerts par le Ministère;
- Répondre à des besoins d'accessibilité;
- Améliorer la qualité des services rendus;
- Pérenniser les emplois de qualité en région.

Enfin, le Ministère veut s'assurer que l'ensemble des services rendus à sa clientèle répondent adéquatement aux besoins de celle-ci. Ainsi, la simplification de l'accès aux services, l'amélioration de la qualité de l'information relativement aux programmes et aux services ainsi que la diversité de son offre sont autant de facteurs contribuant à offrir une expérience client de qualité. Le Ministère souhaite donc accroître le degré de satisfaction de sa clientèle au regard des services rendus.

## Orientation 1 : Simplifier l'accès aux services et en améliorer la qualité

INDICATEURS	CIBLES				
	31 MARS 2020	31 MARS 2021	31 MARS 2022	31 MARS 2023	
<b>Objectif 1.1 Faire connaître davantage l'offre de services de Services Québec</b>					
1.1.1 Degré de connaissance par les citoyens de l'offre de services de Services Québec	—	—	—	50 % d'augmentation	
<b>Objectif 1.2 Améliorer la qualité de l'information relativement aux programmes et aux services</b>					
1.2.1 Ratio des plaintes relatives à la qualité de l'information sur les plaintes touchant la qualité des services	14,3 %	13,8 %	13,3 %	12,8 %	
1.2.2 Degré de satisfaction de la clientèle au regard de la qualité de l'information qui lui est transmise	7,8/10	8,0/10	8,2/10	8,5/10	
<b>Objectif 1.3 Poursuivre le déploiement d'une offre intégrée de services multimodes et de proximité</b>					
1.3.1 Taux de réalisation des nouveaux projets liés au déploiement de bureaux et à l'offre de services numériques rendus par Services Québec	Bureaux	10 %	20 %	40 %	80 %
	Projets numériques	10 %	20 %	40 %	80 %
1.3.2 Nombre de projets de création ou de regroupement de registres réalisés	—	—	—	6 projets réalisés	
<b>Objectif 1.4 Améliorer la satisfaction de la clientèle du Ministère à l'égard des services reçus</b>					
1.4.1 Degré de satisfaction de la clientèle du Ministère à l'égard des services reçus	7,8/10	8,0/10	8,2/10	8,5/10	

## Orientation 2 : Adapter les interventions aux besoins de la clientèle

Les caractéristiques et les besoins de la clientèle du Ministère ont évolué au cours des dernières années. Cette situation amène ce dernier à adapter ses interventions, à les diversifier voire à les repenser. À ce titre, il intervient auprès des individus et des partenaires, auprès des entreprises, et enfin, auprès des milieux du travail. À titre d'exemple, la Grande corvée 2.0 vise à déterminer les moyens d'intégrer davantage les personnes appartenant à des groupes sous-représentés sur le marché du travail, notamment les travailleurs expérimentés, les jeunes, les immigrants et les adultes prestataires de l'assistance sociale.

### Interventions auprès des individus et des partenaires

Considérant la diminution marquée du taux d'assistance sociale et du taux de chômage, qui atteignent des plateaux historiques, de même que le taux d'emploi des personnes âgées de 15 à 64 ans, qui atteint des sommets, le moment s'avère opportun pour repenser l'accompagnement auprès de la clientèle du Ministère.

Parmi l'ensemble des citoyens et citoyennes sans emploi qui requièrent l'aide des services publics d'emploi, la part de ceux et celles qui font face à d'importants obstacles à l'emploi est en augmentation. Ces personnes nécessitent un accompagnement soutenu ainsi que des mesures et des services adaptés à leur situation afin de les aider à s'intégrer et à se maintenir en emploi. À cette fin, le Ministère convient notamment d'ententes de services avec un grand nombre d'organismes spécialisés en développement de l'employabilité qui offrent des services d'emploi en son nom à une diversité de clientèles, adaptés à la situation de chacune d'entre elles. Le Ministère prévoit agir davantage auprès des adultes prestataires réitérants<sup>27</sup> de l'assistance sociale n'ayant aucune contrainte à l'emploi en s'assurant que ces derniers bénéficient d'un accompagnement plus intensif et personnalisé leur permettant d'intégrer le marché du travail et de s'y maintenir.

Le Ministère vise également à améliorer la participation sociale des individus<sup>28</sup>, notamment en développant et en élargissant l'approche orientée vers le volet de l'accompagnement social. De ce fait, il importe de rencontrer les adultes prestataires de l'assistance sociale, de déterminer leurs besoins et de proposer des solutions adaptées afin de les diriger vers les services d'accompagnement appropriés. La finalité première est d'agir en amont sur les problématiques qui nuisent à la progression et à la participation sociale de la personne pour ensuite envisager une intégration en emploi.

Le caractère multidimensionnel de la pauvreté et de l'exclusion sociale invite le Ministère à diversifier ses moyens d'action et à inscrire la mobilisation des communautés au cœur de ses interventions. Pour développer une dynamique de concertation et de participation des collectivités au développement de projets novateurs, les Alliances pour la solidarité sont le véhicule privilégié par le Ministère. Il importe aussi d'accroître le rayonnement des activités réalisées en action communautaire et en action bénévole, reconnaissant ainsi l'expertise des acteurs locaux et régionaux dans la définition des besoins et du potentiel de leurs milieux.

27. Le terme « réitérant » réfère à un adulte nouvellement admis au Programme d'aide sociale et ayant déjà reçu au moins une prestation d'aide financière de dernier recours dans le cadre des programmes d'aide sociale ou de solidarité sociale.

28. On entend par « participation sociale » le fait que la personne participe pleinement à la vie en société en y exerçant tous ses droits.

## Interventions auprès des entreprises

L'effet combiné de la croissance économique soutenue et de la baisse de la population âgée de 15 à 64 ans induit un phénomène de rareté de main-d'œuvre qui se manifeste notamment par une hausse du nombre de postes vacants de longue durée. Ainsi, de plus en plus d'employeurs éprouvent des difficultés à combler leurs postes. C'est le cas particulièrement des petites et moyennes entreprises, puisqu'elles disposent de peu de moyens pour la gestion de leurs ressources humaines. De plus, l'évolution technologique rapide, la transition vers une économie plus verte et la mondialisation entraînent une inadéquation entre la formation, les compétences et l'emploi : il est donc essentiel de faire en sorte que les compétences des personnes en emploi s'ajustent régulièrement. Le Ministère interviendra donc davantage auprès des entreprises afin de les soutenir pour qu'elles s'adaptent et qu'elles apportent des solutions durables à ces nouvelles conditions du marché du travail. La Grande corvée permettra d'agir de façon proactive partout au Québec auprès des entreprises qui éprouvent des difficultés à pourvoir leurs postes en les aidant à trouver des solutions. Il s'agit notamment d'appuis pour les aider à améliorer leur processus de recrutement, à intégrer une main-d'œuvre diversifiée, à favoriser la rétention de celle-ci et à former cette main-d'œuvre adéquatement.

## Interventions auprès des milieux du travail

Dans un contexte où l'économie est florissante, mais où la rareté de main-d'œuvre pourrait constituer un frein à la croissance, il est primordial d'agir en amont afin de limiter les conflits de travail de longue durée impliquant des arrêts de travail. En effet, les impacts d'une grève ou d'un lock-out peuvent être substantiels, particulièrement dans les conflits de travail de longue durée mettant en cause un grand nombre de salariés et salariées. Au cours des trois dernières années, le Ministère a reçu annuellement environ 500 demandes d'intervention en médiation-conciliation. Par l'intermédiaire d'une offre de services d'expertise-conseil, il accompagne les parties patronale et syndicale afin de prévenir les conflits de travail et d'améliorer leurs relations du travail. Les médiateurs-conciliateurs du Ministère aident les parties dans le règlement de leurs désaccords, favorisent la conciliation de leurs intérêts et concourent à l'émergence de pistes de solution porteuses et satisfaisantes pour chacune d'elles. Le Ministère vise ainsi à obtenir un taux élevé de conventions collectives conclues en conciliation sans arrêt de travail ni arbitrage.

Dans l'optique de contribuer à l'amélioration de la qualité de vie des salariés et salariées tout en préservant la compétitivité des entreprises, le Ministère doit notamment s'assurer que le salaire minimum peut représenter une rémunération suffisamment intéressante afin de combler des emplois présentement disponibles en grand nombre. Il doit également viser à maintenir un pouvoir d'achat adéquat pour cette catégorie de salariés et salariées tout en tenant compte de la capacité financière des entreprises. Le salaire minimum est révisé annuellement. À titre d'exemple, au cours des deux dernières années, il a été bonifié de 0,50 \$ l'heure le 1<sup>er</sup> mai 2017 et de 0,75 \$ l'heure le 1<sup>er</sup> mai 2018. De nouvelles hausses seront annoncées au cours de la durée du présent plan stratégique.

## Orientation 2 : Adapter les interventions aux besoins de la clientèle

INDICATEURS	CIBLES			
	31 MARS 2020	31 MARS 2021	31 MARS 2022	31 MARS 2023
<b>Objectif 2.1 Augmenter l'intégration et le maintien en emploi</b>				
2.1.1 Proportion d'adultes prestataires réitérants de l'aide financière de dernier recours et sans contrainte à l'emploi, ayant bénéficié d'un accompagnement	34 %	36 %	37 %	38 %
2.1.2 Proportion des personnes ayant bénéficié d'une aide des services publics d'emploi et qui ont occupé un emploi dans un délai de 3 mois				
Pour l'ensemble de la clientèle	55,5 %	56,0 %	56,5 %	56,5 %
Pour la clientèle de l'assistance sociale	40,0%	40,5 %	41,0 %	42,0 %
2.1.3 Proportion des personnes ayant bénéficié d'une aide des services publics d'emploi, qui ont occupé un emploi et dont la présence en emploi a été d'au moins 6 mois				
Pour l'ensemble de la clientèle	—	66 %	—	70 %
Pour la clientèle de l'assistance sociale	—	51 %	—	54 %
<b>Objectif 2.2 Augmenter la participation sociale des individus et la mobilisation des partenaires</b>				
2.2.1 Proportion des adultes prestataires de l'assistance sociale rencontrés pour déterminer leurs besoins	+ 0,5 point de pourcentage	+ 4,0 points de pourcentage	+ 6,0 points de pourcentage	+ 8,5 points de pourcentage
2.2.2 Proportion de territoires ayant une concentration élevée de pauvreté et mobilisés dans les Alliances pour la solidarité	75 %	90 %	100 %	100 %

## Orientation 2 : Adapter les interventions aux besoins de la clientèle (suite)

INDICATEURS	CIBLES			
	31 MARS 2020	31 MARS 2021	31 MARS 2022	31 MARS 2023
<b>Objectif 2.3 Soutenir davantage les entreprises dans l'adaptation de leurs pratiques en matière de gestion des ressources humaines</b>				
2.3.1 Pourcentage d'augmentation du nombre d'entreprises nouvellement aidées par les services publics d'emploi en matière de gestion des ressources humaines, notamment dans le cadre de la Grande corvée	8 %	12 %	16 %	20 %
<b>Objectif 2.4 Contribuer à l'atteinte de conditions de travail satisfaisantes et de relations du travail harmonieuses</b>				
2.4.1 Pourcentage des conventions collectives conclues en conciliation sans arrêt de travail ni arbitrage	75 %	75 %	75 %	75 %
2.4.2 Ratio du taux du salaire minimum sur le taux de salaire horaire moyen	Ratio égal à 0,5	Ratio égal à 0,5	Ratio égal à 0,5	Ratio égal à 0,5

## Enjeu stratégique 2 : Une organisation performante au bénéfice de la clientèle

Le Ministère met en place des processus et prend les moyens nécessaires pour la livraison de services appropriés à la réalisation de sa mission. La performance de l'organisation contribue de façon importante à l'amélioration de l'expérience client, et ce, en assurant des services adaptés et de qualité. Par conséquent, le Ministère se donne comme priorité le recours à de nouvelles technologies et le développement d'approches innovantes qui lui permettront de se doter de processus efficaces et performants.

### Orientation 3 : Développer des approches innovantes

Actuellement, les systèmes patrimoniaux du Ministère, datant du début des années 90, sont robustes, mais pris en charge par des technologies âgées. Les ressources humaines spécialisées détenant de l'expertise dans ces technologies sont de plus en plus rares. De plus, ces systèmes ne présentent pas la flexibilité requise pour satisfaire rapidement aux nouveaux besoins de la clientèle et ainsi favoriser une expérience client de qualité. Pour répondre à ces défis, le Ministère doit prendre le virage numérique, et ce, notamment pour soutenir la transformation de la prestation de services à la clientèle, ce qui requiert des infrastructures technologiques adéquates et la modernisation des systèmes patrimoniaux. La transformation numérique se réalisera dans la perspective d'optimisation des services en offrant une valeur ajoutée pour la clientèle tout en étant en complémentarité avec les modes de prestation de services déjà en place, soit au comptoir et par téléphone.

Le virage numérique doit également s'appuyer sur l'évolution des processus, l'allègement des formalités administratives ainsi que l'amélioration des outils de travail. Ces modifications sont alimentées par la poursuite d'une approche proactive d'amélioration continue, par les travaux issus de la stratégie de conformité ministérielle, qui visent notamment à évaluer et à peaufiner les processus du Ministère, ainsi que par le développement d'un pôle d'expertise en gestion et en développement des registres.

Par les avenues envisagées, le Ministère entend optimiser la gestion de ses ressources, une optimisation ayant comme résultante une uniformisation des processus et une saine gestion des deniers publics, le tout au profit de la clientèle et de la population en général.

## Orientation 3 : Développer des approches innovantes

INDICATEURS	CIBLES			
	31 MARS 2020	31 MARS 2021	31 MARS 2022	31 MARS 2023
<b>Objectif 3.1 Améliorer les services à la clientèle par la transformation numérique</b>				
3.1.1 Pourcentage des services offerts en mode numérique	établissement d'une mesure initiale	—	—	au moins 25 % <sup>29</sup>
3.1.2 Degré de satisfaction de la clientèle lié à la mise en ligne des nouveaux services numériques	stratégie de mesure développée	au moins 7,0/10	au moins 7,5/10	au moins 8,0/10
<b>Objectif 3.2 Optimiser les processus par une approche d'amélioration continue</b>				
3.2.1 Taux des projets d'optimisation des processus ayant atteint leur cible principale en ce qui a trait aux indicateurs de délai, de qualité et de coût	85 %	85 %	90 %	90 %

29. La cible pourrait être révisée en fonction de l'avancement des travaux préliminaires en cours.

## Enjeu stratégique 3 : Un personnel engagé et mobilisé

L'environnement du Ministère est en constante évolution, ce qui oblige ce dernier à en faire une bonne lecture pour assurer une gestion optimale de ses ressources, notamment la gestion de ses ressources humaines. Considérant que la rareté de main-d'œuvre au Québec touche également le Ministère, dont les activités consistent principalement à dispenser des services à la clientèle, le maintien d'un personnel engagé et mobilisé s'avère un enjeu majeur pour les années à venir. Le Ministère vise donc à se démarquer comme un employeur de choix.

### Orientation 4 : Se démarquer comme un employeur de choix

Le Ministère vise à attirer la relève et à retenir le personnel actuel, deux incontournables au bon fonctionnement de ses activités ainsi qu'à la livraison de ses services pour maintenir et optimiser la qualité de l'expérience client.

De nos jours, l'attraction de même que la rétention de la main-d'œuvre représentent des défis de taille pour toutes les organisations. Dans ce contexte, offrir au personnel un environnement et des conditions de travail compétitifs devient un enjeu d'importance.

Un sondage sur la santé et la qualité de vie au travail, réalisé auprès du personnel du Ministère, nous apprend que la sphère présentant le plus faible indice est celle de la satisfaction globale concernant l'environnement de travail, dont l'indice est passé de 6,5 en 2011 à 6,1 en 2018 (sur une échelle de 10). Bien que les employés soient généralement satisfaits des conditions mises à leur disposition (horaires de travail flexibles, aménagement et réduction du temps de travail), ce sondage fait également ressortir que le personnel âgé entre 30 et 44 ans fait face à des défis plus importants quant à la conciliation du travail et de la vie personnelle.

D'autres données nous révèlent qu'au Ministère le taux de départs volontaires est passé de 10,9 % en 2016-2017 à 11,3 % en 2017-2018<sup>30</sup>. De plus, selon le dernier exercice de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre, on estime que 17,5 % du personnel pourrait partir à la retraite au cours de la période 2018-2021, dont 51,7 % se retrouve en région, la porte d'entrée des services sur l'ensemble du territoire.

Les défis sur le plan de l'attraction de la main-d'œuvre dans la fonction publique sont susceptibles de toucher tous les types d'emplois, défis auxquels l'organisation ne fait pas exception. De plus, étant réparti partout sur le territoire québécois, le Ministère doit accorder une attention particulière à la réalité des régions à cet égard.

30. Le taux de départ volontaire s'établit en divisant le nombre d'employés réguliers qui ont volontairement quitté le Ministère (départs à la retraite, démissions, mutations et promotions avec concours hors du Ministère) par le nombre moyen d'employés réguliers au cours de l'exercice financier visé. La donnée est extraite du Rapport annuel de gestion 2017-2018 du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

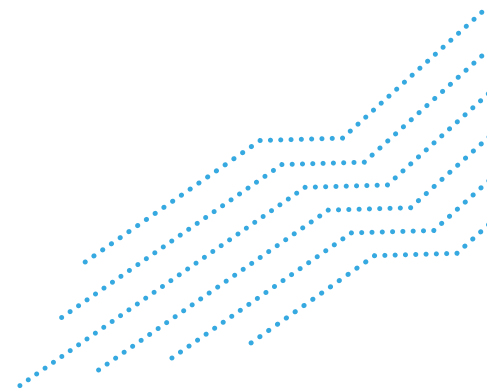
Ces constats étant susceptibles d'avoir un impact sur la capacité du Ministère à rendre ses services de façon optimale, celui-ci a décidé d'en faire un enjeu à lui seul dans son plan stratégique. Il vise donc à offrir un environnement de travail adapté aux tendances actuelles et aux nouvelles réalités du marché. Pour cela, il prend appui sur la Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023 du Secrétariat du Conseil du trésor, dont l'un des objectifs est d'offrir des milieux de travail stimulants, favorables à la collaboration et à l'innovation. Le Ministère souhaite se démarquer comme un employeur de choix.

Par cet objectif, le Ministère veut attirer et retenir une main-d'œuvre compétente de façon à disposer d'un personnel qualifié, mobilisé et en nombre suffisant pour être en mesure de dispenser des services de qualité et ainsi d'améliorer l'efficacité et la performance de son organisation.

#### Orientation 4 : Se démarquer comme un employeur de choix

INDICATEUR	CIBLES			
	31 MARS 2020	31 MARS 2021	31 MARS 2022	31 MARS 2023
<b>Objectif 4.1 Mettre en place un milieu de travail inspirant</b>				
4.1.1 Degré de satisfaction des employés dont le milieu de travail a fait l'objet d'une initiative issue du projet d'amélioration du milieu de travail	au moins 7/10	au moins 7/10	au moins 7/10	au moins 8/10

# ANNEXE



## ENJEU 1 : Des services gouvernementaux axés sur une expérience client de qualité

### Orientation 1 : Simplifier l'accès aux services et en améliorer la qualité

OBJECTIFS	INDICATEURS
<b>1.1</b> Faire connaître davantage l'offre de services de Services Québec	<b>1.1.1</b> Degré de connaissance par les citoyens de l'offre de services de Services Québec
<b>1.2</b> Améliorer la qualité de l'information relativement aux programmes et aux services	<b>1.2.1</b> Ratio de plaintes relatives à la qualité de l'information sur les plaintes touchant la qualité des services (mesure de départ : 14,8 %) <b>1.2.2</b> Degré de satisfaction de la clientèle au regard de la qualité de l'information qui lui est transmise
<b>1.3</b> Poursuivre le déploiement d'une offre intégrée de services multimodes et de proximité	<b>1.3.1</b> Taux de réalisation des nouveaux projets liés au déploiement des bureaux et à l'offre de services numériques rendus par Services Québec Bureaux Projets numériques <b>1.3.2</b> Nombre de projets de création ou de regroupement de registres réalisés
<b>1.4</b> Améliorer la satisfaction de la clientèle du Ministère à l'égard des services reçus	<b>1.4.1</b> Degré de satisfaction de la clientèle du Ministère à l'égard des services reçus

### Orientation 2 : Adapter les interventions aux besoins de la clientèle

OBJECTIFS	INDICATEURS
<b>2.1</b> Augmenter l'intégration et le maintien en emploi	<b>2.1.1</b> Proportion d'adultes prestataires réitérants de l'aide financière de dernier recours et sans contrainte à l'emploi, ayant bénéficié d'un accompagnement (mesure de départ : 32,7 %) <b>2.1.2</b> Proportion des personnes ayant bénéficié d'une aide des services publics d'emploi et qui ont occupé un emploi dans un délai de trois (3) mois <sup>31</sup> Ensemble de la clientèle (mesure de départ : 53,8 %) Clientèle de l'assistance sociale (mesure de départ : 38,4 %) <b>2.1.3</b> Proportion des personnes ayant bénéficié d'une aide des services publics d'emploi, qui ont occupé un emploi et dont la présence en emploi a été d'au moins six (6) mois Ensemble de la clientèle Clientèle de l'assistance sociale

31. En vertu de la Loi MTESS-CPMT, les cibles pour cet indicateur de résultats sont convenues sur une base annuelle avec la CPMT et elles peuvent être sujettes à révision au cours du présent plan stratégique.

	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
	—	—	—	50 % d'augmentation
	14,3 %	13,8 %	13,3 %	12,8 %
	7,8/10	8,0/10	8,2/10	8,5/10
	10 %	20 %	40 %	80 %
	10 %	20 %	40 %	80 %
	—	—	—	6 projets réalisés
	7,8/10	8,0/10	8,2/10	8,5/10

	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
	34 %	36 %	37 %	38 %
	55,5 %	56,0 %	56,5 %	56,5 %
	40,0 %	40,5 %	41,0 %	42,0 %
	—	66 %	—	70 %
	—	51 %	—	54%

OBJECTIFS	INDICATEURS
2.2 Augmenter la participation sociale des individus et la mobilisation des partenaires	<p>2.2.1 Proportion des adultes prestataires de l'assistance sociale rencontrés pour déterminer leurs besoins (mesure de départ : 16 %)</p> <p>2.2.2 Proportion de territoires ayant une concentration élevée de pauvreté et mobilisés dans les Alliances pour la solidarité</p>
2.3 Soutenir davantage les entreprises dans l'adaptation de leurs pratiques en matière de gestion des ressources humaines	2.3.1 Pourcentage d'augmentation du nombre d'entreprises nouvellement aidées par les services publics d'emploi en matière de gestion des ressources humaines <sup>32</sup> , notamment dans le cadre de la Grande corvée (mesure de départ : 12 871)
2.4 Contribuer à l'atteinte de conditions de travail satisfaisantes et de relations du travail harmonieuses	<p>2.4.1 Pourcentage des conventions collectives conclues en conciliation sans arrêt de travail ni arbitrage</p> <p>2.4.2 Ratio du taux du salaire minimum sur le taux de salaire horaire moyen (mesure de départ : 0,49)</p>

## Enjeu 2 : Une organisation performante au bénéfice de la clientèle

### Orientation 3 : Développer des approches innovantes

OBJECTIFS	INDICATEURS
3.1 Améliorer les services à la clientèle par la transformation numérique	<p>3.1.1 Pourcentage des services offerts en mode numérique</p> <p>3.1.2 Degré de satisfaction de la clientèle lié à la mise en ligne des nouveaux services numériques</p>
3.2 Optimiser les processus par une approche d'amélioration continue	3.2.1 Taux des projets d'optimisation des processus ayant atteint leur cible principale en ce qui a trait aux indicateurs de délai, de qualité et de coût (mesure de départ : 80 %)

## Enjeu 3 : Un personnel engagé et mobilisé

### Orientation 4 : Se démarquer comme un employeur de choix

OBJECTIF	INDICATEUR
4.1 Mettre en place un milieu de travail inspirant	4.1.1 Degré de satisfaction des employés dont le milieu de travail a fait l'objet d'une initiative issue du projet d'amélioration du milieu de travail

32. En vertu de la Loi MTESS-CPMT, les cibles pour cet indicateur de résultats sont convenues sur une base annuelle avec la CPMT et elles peuvent être sujettes à révision au cours du présent plan stratégique.

33. La cible pourrait être révisée en fonction de l'avancement des travaux préliminaires en cours.

	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
	+ 0,5 point de pourcentage	+ 4,0 points de pourcentage	+ 6,0 points de pourcentage	+ 8,5 points de pourcentage
	75 %	90 %	100 %	100 %
	8 %	12 %	16 %	20 %
	75 %	75 %	75 %	75 %
	ratio égal à 0,5	ratio égal à 0,5	ratio égal à 0,5	ratio égal à 0,5

	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
	Établissement d'une mesure initiale	—	—	au moins 25 % <sup>33</sup>
	stratégie de mesure développée	au moins 7,0/10	au moins 7,5/10	au moins 8,0/10
	85 %	85 %	90 %	90 %

	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
	au moins 7/10	au moins 7/10	au moins 7/10	au moins 8/10





