

---

## **5.2 Projet de préparation à l'emploi – Volet entreprises d'insertion**

---

**RÉFÉRENCE****Table des matières**

Table des matières.....	2
<b>1. Préambule.....</b>	<b>4</b>
1.1. Contexte.....	4
1.2. Origine : la mobilisation des premières entreprises d'insertion ....	4
1.3. Reconnaissance des entreprises d'insertion .....	5
<b>2. Description du volet Entreprises d'insertion .....</b>	<b>6</b>
<b>3. Objectif.....</b>	<b>6</b>
<b>4. Participation.....</b>	<b>6</b>
4.1. Admissibilité des participantes et participants.....	6
4.2. Référence des participantes et participants .....	7
4.3. Versement d'un salaire .....	8
4.4. Frais supplémentaires .....	8
4.5. Participation et suivi personnalisé .....	8
4.5.1. Début de la participation.....	8
4.5.2. Suivi en cours de participation .....	8
4.5.3. Fin de participation .....	9
4.5.4. Poursuite du Parcours.....	9
4.5.5. Suivi personnalisé après sa participation.....	9
<b>5. Gestion de la mesure auprès des entreprises d'insertion .....</b>	<b>10</b>
5.1. Description des projets admissibles.....	10
5.1.1. Activités offertes.....	10
5.2. Organismes partenaires .....	11
5.2.1. Admissibilité des organismes.....	11
5.3. Accréditation et validation de l'accréditation d'une entreprise d'insertion .....	12
5.3.1. Processus d'accréditation d'une entreprise d'insertion .....	13
5.3.2. Processus de validation de l'accréditation d'une entreprise d'insertion .....	14
5.4. Mode de financement .....	17
5.4.1. Dépenses admissibles .....	17
5.4.2. Analyse de la santé financière des entreprises d'insertion ....	19
5.4.3. Reddition de comptes.....	23
5.5. Gestion de l'entente de service .....	24

	<b>RÉFÉRENCE</b>
<b><i>5.5.1. Rappel sur le cycle de gestion d'une entente ou d'un contrat de service</i></b> .....	24
<b><i>5.5.1.1. Planification</i></b> .....	24
<b><i>5.5.1.2. Envoi d'une demande de service</i></b> .....	25
<b><i>5.5.1.3. Élaboration de l'offre de service</i></b> .....	25
<b><i>5.5.1.4. Analyse de l'offre de service</i></b> .....	26
<b><i>5.5.1.5. Négociation des ententes de service</i></b> .....	26
<b><i>5.5.1.6. Rédaction et signature de l'entente</i></b> .....	27
<b><i>5.5.1.7. Le suivi de l'entente</i></b> .....	28
<b><i>5.5.1.8. Évaluation finale et clôture</i></b> .....	30

1. **Préambule**1.1. **Contexte****RÉFÉRENCE****1. Préambule**

Le financement de participants en entreprises d'insertion et des entreprises d'insertion, telles que ces entreprises ont été reconnues par Emploi-Québec en avril 1998, a été intégré à cette même époque comme un volet de la mesure *Projet de préparation à l'emploi*.

Rappelons que la mesure *Projet de préparation à l'emploi* s'inscrit dans le cadre la *Politique active du marché du travail* et est financée par le *Fonds de développement du marché du travail*.

**1.1. Contexte**

En 1996, le gouvernement du Québec reconnaissant l'importance de rejoindre certaines clientèles éloignées et exclues du marché du travail, forme un comité composé de 11 ministères avec un secrétariat afin de réfléchir et de voir au développement d'organismes dénommés « entreprises d'insertion ». L'assemblée générale de ce comité adopte ses premiers règlements contenant notamment 7 critères de définition d'une entreprise d'insertion. En 1997, le comité rédige le *Cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion*. Ce cadre est officiellement adopté le 1<sup>er</sup> avril 1998 par le MESS en même temps qu'il reconnaît les entreprises d'insertion comme un moyen efficace de lutte à la pauvreté dans la *Politique active du marché du travail* ainsi qu'un financement global et adéquat.

**1.2. Origine : la mobilisation des premières entreprises d'insertion**

Les premières « entreprises d'insertion » sont nées dans le début des années 80. Ces premières expériences d'insertion par l'économie étaient isolées les unes des autres, mais toujours issues d'une concertation d'acteurs impliqués dans leur communauté.

En 1994, plusieurs organismes communautaires de la région de Montréal, promoteurs d'initiatives qu'ils désignent sous l'appellation « entreprises d'insertion » ont décidé de se regrouper au sein d'un mouvement qui s'est constitué en *Collectif des entreprises d'insertion du Québec* ou *CEIQ* constatant qu'ils partagent des valeurs et une vision commune. Ces organismes se mobilisent autour de leurs pratiques spécifiques, de l'absence d'un financement stable ainsi que de leur reconnaissance par les institutions pour le travail qu'elles réalisent.

En 1995, elles se dotent d'une *Charte des entreprises d'insertion* rédigée à partir d'expériences terrains qui les positionnent comme des « passerelles » à l'insertion sociale et au marché du travail des personnes qui en sont exclues et vient reconnaître l'entité « entreprise d'insertion ».

En 1999-2000, peu après la formation d'Emploi-Québec (E.-Q.), le partenariat avec l'agence se définit.

1.3. *Reconnaissance des entreprises d'insertion***RÉFÉRENCE****1.3. Reconnaissance des entreprises d'insertion**

Tel que mentionné au point 1.1, la reconnaissance officielle des entreprises d'insertion en 1998 s'est matérialisée par l'approbation par le gouvernement du Québec du *Cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion\** (Cadre). Également, un comité de suivi mixte issu de ce cadre a été mis sur pied.

**La reconnaissance du statut d'entreprise d'insertion et les 7 critères :**

La reconnaissance du statut d'entreprise d'insertion vise 2 objectifs :

- préciser les balises permettant d'octroyer le statut d'entreprise d'insertion et le financement qui l'accompagne, ce, dans le but que celles y souscrivant puissent bénéficier des ressources prévues pour le type d'action qu'elles proposent;
- situer le type d'intervention qui lui est propre parmi un éventail d'autres mesures d'intervention financées par le gouvernement dans le cadre de sa *Politique active du marché du travail*.

Pour qu'une entreprise puisse se voir reconnaître le statut d'entreprise d'insertion, il faut que 7 critères soient satisfaits. Ces 7 critères (qui concernent en résumé : la mission de l'entreprise et son statut juridique, le potentiel d'insertion, les caractéristiques et le statut des participantes et participants, le type de formation et de suivi offerts) sont définis dans les Guides *Accréditation des entreprises d'insertion* et *Validation de l'accréditation des entreprises d'insertion*.

Le point 5.3 est spécifiquement consacré à l'accréditation et à la validation de l'accréditation des entreprises d'insertion, 2 mécanismes qui permettent de s'assurer qu'une entreprise d'insertion respecte bien les 7 critères inscrits au Cadre.

**Le Comité de suivi**

Dans le but de faire le suivi de l'application du *Cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion*, un **Comité de suivi** qui a pour mandat d'interpréter le Cadre, de développer une vision globale de l'évolution des entreprises d'insertion au Québec et de favoriser une concertation ministérielle, interministérielle et partenariale a été mis en place en 1999.

Ce comité qui se rencontre environ 4 fois par année est composé de représentants d' E.-Q. et du MESS, aux paliers central et régionaux, du ministère des Affaires municipales, des régions et de l'occupation du territoire, du directeur général du CEIQ et de membres du conseil d'administration de l'organisme.

\* [Document 1 - Cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion](#)

## **2. Description du volet Entreprises d'insertion**

Le volet *Entreprises d'insertion* s'adresse à des personnes en grandes difficultés, qui connaissent des échecs répétés et pour qui les ressources existantes sont inadaptées.

Une entreprise d'insertion est une entreprise à but non lucratif dont la mission première consiste à offrir, à une clientèle exclue socialement et économiquement, une démarche individualisée d'insertion à durée limitée, à partir d'une activité économique réelle réalisée dans une entreprise qui œuvre dans un secteur marchand ou dans un secteur d'utilité collective.

Dans le cadre de son parcours en entreprise d'insertion, la personne est salariée et bénéficie d'un encadrement soutenu et bénéficie d'une intervention en approche globale visant tant le développement de compétences et connaissances professionnelles que l'amélioration de ses comportements et attitudes (plan personnel et social).

## **3. Objectif**

Le volet Entreprise d'insertion vise à favoriser l'insertion sociale et professionnelle des personnes exclues de l'activité sociale et économique.

Les entreprises d'insertion jouent le rôle de passerelle vers l'emploi, la formation ou d'autres alternatives en utilisant une approche d'insertion par une *activité productive*.

## **4. Participation**

### **4.1. Admissibilité des participantes et participants**

Le volet Entreprise d'insertion s'adresse à toute personne qui éprouve des difficultés socioprofessionnelles importantes les empêchant de réaliser une intégration au marché du travail à court ou moyen terme.

Il vise notamment des personnes en situation d'exclusion ou fortement défavorisées. Il peut donc convenir aux prestataires de l'aide financière de dernier recours dont le profil de difficultés correspond à cette description. Il peut également s'adresser à des clientèles qui font l'objet de stratégies gouvernementales et ministérielles visant les femmes, les jeunes, les personnes handicapées, les contrevenantes et contrevenants adultes, les personnes immigrantes et les travailleuses travailleurs expérimentés à la recherche d'un emploi.

## 4. Participation

4.2. *Référence des participantes et participants***RÉFÉRENCE**

La participation à la mesure peut résulter d'une évaluation des besoins de la personne par l'agent d'aide à l'emploi dans le cadre de l'Approche d'intervention\* ou par une ressource externe en employabilité. Le dispositif de repérage de même que l'analyse des besoins effectués lors de l'entrevue d'évaluation et d'aide à l'emploi doivent permettre de désigner comme participants à la mesure des personnes à risque de chômage prolongé ou des personnes sujettes à occuper un emploi en demande.

\* [Voir Chapitre 3 – Approche d'intervention et parcours individualisé](#)

Les participantes et participants à cette mesure doivent s'inscrire dans l'une des catégories suivantes, telles que définies dans les modalités d'application approuvées par le Conseil du trésor :

- les participante et participants de l'assurance-emploi;
- les prestataires de l'aide financière de dernier recours;
- les personnes dites « sans soutien public du revenu ».

**Ne sont pas admissibles à la mesure :**

- les personnes revendiquant le statut de réfugié
- les personnes qui possèdent un permis de travail temporaire.

**4.2. Référence des participantes et participants**

Trois options sont possibles : la référence, le recrutement direct ou le dépistage :

- L'agent d'aide à l'emploi convient avec la personne que le volet *Entreprises d'insertion* représente une solution intéressante à sa situation d'emploi, ce dernier inscrit l'activité dans le plan d'intervention du client et réfère la personne à la ressource externe la plus appropriée.
- Dans le cadre du volet *Entreprises d'insertion*, lorsqu'Emploi-Québec l'autorise, les organismes peuvent recruter directement une partie ou la totalité de leur clientèle, en fonction des paramètres négociés à l'intérieur des ententes de services concernées. Dans ces cas, les personnes se présentent à l'organisme et, si celui-ci les admet, il inscrit leur participation dans le système MSI suite à une approbation système.
- Pour certains services, Emploi-Québec peut autoriser l'organisme à faire du dépistage plutôt que d'accorder le recrutement direct. Dans ces cas, l'organisme évalue les besoins de la personne qui se présente chez lui et soumet, via la « Fiche de suivi – Dépistage » (EQ 6478-03), les informations requises pour que l'agent d'aide puisse approuver la participation.

4.3. *Versement d'un salaire*

**RÉFÉRENCE**

Lorsque la personne est dépistée dans le cadre du recours aux ressources externes, l'agent d'aide à l'emploi examine les éléments soumis à son approbation par la ressource externe qui a fait l'évaluation. Il doit également convenir de la participation de la personne à la mesure proposée par la ressource externe, s'assurer que cette mesure proposée représente la meilleure solution à l'atteinte des objectifs de cette personne et l'inscrire dans le cadre d'un Parcours.

**4.3. Versement d'un salaire**

Tous les participantes et participants aux entreprises d'insertion reçoivent le salaire minimum en vigueur. Pour les activités dont les salaires sont régis par décret ou convention collective, le participant recevra le salaire de base de ce secteur.

Le participant reçoit son salaire directement de l'entreprise d'insertion.

**4.4. Frais supplémentaires**

Sur une base exceptionnelle<sup>1</sup>, les participantes et participants peuvent également recevoir un remboursement de frais supplémentaires lorsque la participation serait compromise sans cette aide et lorsque l'entente de service ne couvre pas ces frais. Ces frais doivent s'inscrire dans le respect des balises de la *Politique sur le soutien du revenu*\* des participants à une mesure active d'Emploi-Québec.

\* [Chapitre 4, Soutien du revenu](#)

**4.5. Participation et suivi personnalisé**

**4.5.1. Début de la participation**

La participation débute à la date fixée par l'organisme selon son calendrier d'activités, tel qu'établi à l'entente de service. Elle est consécutive à la confirmation de l'admissibilité par l'agente ou l'agent d'aide à l'emploi et à la sélection par l'organisme.

**4.5.2. Suivi en cours de participation**

Durant la participation au projet, le suivi qui se définit comme un **accompagnement et un soutien adapté aux besoins de la participante et du participant** fait partie intégrante du plan d'intervention mis en œuvre par l'entreprise d'insertion dans le cadre de l'entente, et ce, tant que la personne est reconnue comme participante au projet.

<sup>1</sup> Une justification doit être inscrite au dossier physique et informatique du participant.



**4.5. Participation et suivi personnalisé****RÉFÉRENCE**

Dans le cadre de son parcours dans l'entreprise d'insertion, **la personne est salariée et bénéficie d'un encadrement soutenu**, tant au plan du développement de ses compétences et connaissances qu'en ce qui concerne l'amélioration de ses comportements et attitudes. L'**approche globale** offerte par l'entreprise d'insertion permet une prise en charge totale du participant durant son parcours.

Le plan d'intervention individuel prévoit des services de soutien personnalisé pendant la durée de la participation, pour aider les participants à persévérer dans la démarche entreprise.

Advenant une fin prématurée, et dépendamment des motifs, les intervenantes et intervenants du CLE prennent le relais auprès du client.

**4.5.3. Fin de participation**

Les services offerts dans le cadre du volet *Entreprises d'insertion* visent une intégration en emploi ou un retour aux études une fois la participation terminée.

**4.5.4. Poursuite du Parcours**

Les personnes suivantes seront revues par leur agente ou l'agent d'aide à l'emploi dans le cadre du Parcours afin de compléter leur plan d'action ou de réévaluer leur situation et d'établir la pertinence de recourir à d'autres activités pour favoriser leur insertion en emploi :

- les personnes ayant terminé leur participation avec comme résultat la nécessité de compléter son plan d'action par un retour aux études;
- les personnes ayant abandonné en cours de participation pour toute autre raison que l'intégration dans un emploi.

**4.5.5. Suivi personnalisé après sa participation**

Les participantes et participants bénéficieront d'un suivi de 24 mois suivant la fin de leur participation afin de les aider à surmonter leurs difficultés et de favoriser, soit leur recherche d'emploi, soit leur maintien à l'emploi. Des rencontres individuelles, références et autres services leur seront offerts par les conseillers de l'entreprise d'insertion. Ce suivi de deux ans est un des sept critères de reconnaissance du statut d'entreprise d'insertion.\*

\* [Document 1 - Cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion](#)

## **5. Gestion de la mesure auprès des entreprises d'insertion**

### **5.1. Description des projets admissibles**

La négociation des objectifs spécifiques visés par l'entreprise d'insertion ainsi que de ses activités se fait sur la base de l'objectif de l'entente mentionné à la demande de service. De plus, elle doit tenir compte des principes et des engagements respectifs d'*Emploi-Québec* et des organismes communautaires œuvrant en développement de l'employabilité dans le *Protocole de reconnaissance et de partenariat entre Emploi-Québec et les organismes communautaires œuvrant en employabilité\**, et, plus spécifiquement, en ce qui a trait au respect de la mission de l'organisme, à la reconnaissance des pratiques et à l'autonomie.

\* [Chapitre 7.4 - Protocole de reconnaissance et de partenariat entre Emploi-Québec et les organismes communautaires œuvrant en employabilité, adopté en 2004](#)

#### **5.1.1. Activités offertes**

Les activités offertes aux participants doivent s'inscrire dans le respect des sept critères de reconnaissance du statut d'entreprise d'insertion\*.

L'entreprise d'insertion prépare un plan individuel de formation qui comprend un agencement de services ou activités en fonction des besoins individuels de la clientèle.

L'entreprise d'insertion s'engage à accorder un statut de travailleuse et travailleur salarié à durée déterminée (environ 26 semaines) aux participantes et participants, selon les normes du travail en vigueur. La durée du parcours peut différer selon le besoin du client, le programme de formation et l'historique de l'entreprise.

Dans la majorité des entreprises d'insertion, les nouvelles participantes et nouveaux participants bénéficient d'une période de probation allant de 2 à 4 semaines. Cette période de probation permet à la personne de vérifier sa capacité et son intérêt à se conformer au fonctionnement de l'entreprise d'insertion.

Le plan d'intervention favorise une *approche de groupe* sauf lorsque cela n'est pas approprié; de façon à sortir les participantes et participants de l'isolement et à leur faire bénéficier de la synergie inhérente à la vie de groupe. Il prévoit des *services de soutien personnalisé* pendant la durée de la participation pour aider les participantes et participants à persévérer dans la démarche entreprise.

L'entreprise d'insertion doit offrir plusieurs services ou activités de façon intégrée et conforme à un plan d'intervention global et structuré.

- *Expérience de travail dans une entreprise réelle* : l'entreprise d'insertion a une vocation économique, elle produit et commercialise des biens ou des services.
- *Évaluation et aide psychosociale*.

5.2. **Organismes partenaires**

**RÉFÉRENCE**

- *Acquisition et développement de compétences personnelles, relationnelles et sociales liées à l'emploi.*
- *Sessions d'information sur le marché du travail.*
- *Activités d'aide à la recherche d'emploi et au placement.*
- **Stages en entreprises ou stages Découvrir** pour les jeunes âgés de moins de 25 ans :

Les stages en entreprise du volet « *entreprises d'insertion* » sont plutôt des stages *d'observation de courte durée (moins de deux semaines) au sein d'une autre entreprise* et ont généralement lieu vers la fin de la démarche du participant. Néanmoins, *si le stage dépasse deux semaines (stage d'exploration), un contrat tripartite doit être établi afin de prévoir les responsabilités de chacun, entreprise d'insertion, stagiaire et entreprise d'accueil. Rappelons que les stages en entreprises ne doivent pas excéder 4 semaines.*

Ces stages permettent à la participante ou au participant de vérifier s'il se sent à l'aise dans ce milieu de travail, d'explorer différentes occupations au sein de l'entreprise, de vérifier s'il a bien compris la nature des tâches à effectuer et de vivre des expériences pratiques de travail dans un autre contexte que l'entreprise d'insertion.

L'entreprise d'insertion continue de verser le salaire à la participante ou au participant durant son stage et demeure responsable de son suivi.

5.2. **Organismes partenaires**

5.2.1. **Admissibilité des organismes**

**Statut de l'organisme**

Les entreprises d'insertion sont des organismes à but non lucratif ayant pour mission l'insertion sociale et professionnelle des personnes exclues de l'activité sociale et économique.

**Reconnaissance d'une entreprise d'insertion**

C'est parce qu'un organisme dégage les principales caractéristiques des entreprises d'insertion, au regard du *Cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion*, que celui-ci pourrait être admissible au financement d'Emploi-Québec. Ce financement devrait être accordé avec la perspective que **l'entreprise après au moins 2 ans de financement s'engage à remplir toutes les conditions qui conduiront à son accréditation** (voir le point 5.3.1).

Avant d'accorder cette reconnaissance, Emploi-Québec doit confirmer l'opportunité d'un tel projet en considérant les caractéristiques suivantes :

- la clientèle visée par l'entreprise d'insertion;

5.3. **Accréditation et validation de l'accréditation d'une entreprise**

**RÉFÉRENCE**

- la situation régionale du marché du travail;
- l'infrastructure de services aux personnes défavorisées sur le plan de l'emploi;
- les priorités d'intervention établies localement et régionalement par Emploi-Québec;
- le potentiel de faisabilité et de viabilité (plan d'affaires);
- la charte de l'entreprise établie en fonction de la mission des entreprises d'insertion;
- le respect du concept d'entreprise d'insertion selon les sept critères prévus au *Cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion*. \*

\* [Document 1 - Cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion](#)

**5.3. Accréditation et validation de l'accréditation d'une entreprise d'insertion**

Après avoir été reconnue et financée pendant au moins deux ans comme entreprise d'insertion, l'entreprise doit demander à être accréditée par Emploi-Québec.\*\*

\*\* [Document 2 - « Guide d'accréditation des entreprises d'insertion »](#)

Cependant, cette accréditation est conditionnelle à la démonstration des éléments suivants :

- la capacité de répondre à l'ensemble des critères servant à octroyer le statut d'entreprise d'insertion;
- le respect des ententes signées par Emploi-Québec et l'atteinte des résultats préétablis;
- la cohérence entre le projet initial et sa réalisation.

Après 5 ans d'accréditation, une validation de l'accréditation\*\*\* doit être mise en œuvre afin de s'assurer que l'entreprise d'insertion est toujours conforme aux 7 critères d'accréditation.

\*\*\* [Document 3 - « Guide de validation de l'accréditation des entreprises d'insertion »](#)

Cependant, cette validation de l'accréditation pourrait être déclenchée après 3 ans d'accréditation si une des 4 situations suivantes se présentait :

1. des changements structurels ou organisationnels (des changements à la direction ou le roulement de personnel à l'intervention, par exemple l'intervention psychosociale donnée à l'externe);
2. des changements apportés à la production, un changement de secteur d'activités;
3. des problèmes financiers (une santé financière à risque);
4. l'atteinte de cibles n'est pas réalisée.

5.3. **Accréditation et validation de l'accréditation d'une entreprise****RÉFÉRENCE**

Notons que bien que le financement en entreprise d'insertion soit lié au statut conféré par l'accréditation, les processus d'accréditation et de validation de l'accréditation doivent être dissociés du processus de renouvellement des ententes de services.

Les deux points suivants présentent les processus respectifs de l'accréditation et de la validation de l'accréditation.

**5.3.1. Processus d'accréditation d'une entreprise d'insertion**

Le processus d'accréditation est sous la responsabilité de la direction régionale d'Emploi-Québec responsable du territoire où se situe l'entreprise d'insertion.

Il comprend 3 grandes étapes à respecter :

<b>1</b>	<b>Présentation de la demande d'accréditation</b> de l'entreprise d'insertion approuvée par son conseil d'administration (CA)
----------	---

Une résolution du CA de l'entreprise d'insertion doit être adressée au gestionnaire régional d'Emploi-Québec accompagnée des documents exigés à la page 7 et 8 du Guide d'accréditation des entreprises d'insertion »\*.

<b>2</b>	<b>Analyse de la demande d'accréditation</b> par un comité représentant Emploi-Québec et le <i>Collectif des entreprises d'insertion du Québec</i>
----------	--

L'analyse de la demande d'accréditation est confiée à un comité d'analyse, dont la responsabilité incombe à la directrice ou au directeur régional d'Emploi-Québec.

Ce comité est composé de 3 personnes :

- une chargée d'examiner le *volet insertion*;
- une chargée d'examiner le *volet entreprise*; et
- un membre du Conseil d'administration du *Collectif des entreprises d'insertion du Québec* qui ne travaille pas dans une entreprise d'insertion de la région.

À noter, le conseiller responsable du suivi et de la négociation de l'entente de service avec l'entreprise d'insertion doit contribuer aux travaux du comité en y étant membre ou associée.

Cette analyse se fait à partir de la grille d'analyse « Indicateurs de correspondance aux critères d'une entreprise d'insertion » annexée au Guide d'accréditation des entreprises d'insertion du Québec.\*

\* [Document 2 - « Guide d'accréditation des entreprises d'insertion »](#)

<b>3</b>	<b>Recommandation du comité à Emploi-Québec et information de l'entreprise de la décision</b>
----------	---

La recommandation du comité est transmise à la directrice ou au directeur régional :

- **Si elle est positive**, il approuve l'accréditation et fait parvenir à l'organisme la confirmation du statut d'entreprise d'insertion. Une plaque est remise officiellement à l'entreprise d'insertion au cours d'un évènement particulier permettant de souligner cette reconnaissance. Une entente triennale pourrait être alors signée. <sup>2</sup>
- **Si elle est positive, mais que la décision est différée** : Emploi-Québec et l'entreprise d'insertion conviennent d'un plan d'action assorti d'un délai permettant de résoudre les difficultés rencontrées.
- **Si elle est négative et que l'entreprise ne se conforme pas au plan d'action dans le délai prescrit**, elle n'obtient pas son accréditation et pourrait même perdre sa reconnaissance par Emploi-Québec comme entreprise d'insertion.

La direction régionale d'Emploi-Québec informe la direction responsable du volet *Entreprise d'insertion* au national et à la direction du Collectif des entreprises d'insertion (CEIQ) <sup>3</sup> de la décision d'accepter ou non la demande d'accréditation de l'entreprise d'insertion.

### **5.3.2. *Processus de validation de l'accréditation d'une entreprise d'insertion***

Rappelons que le processus de validation de l'accréditation est, comme le processus d'accréditation, sous la responsabilité de la région.

Pour les critères analysés et jugés toujours conformes, la première grille d'analyse de l'accréditation demeure valide. Des commentaires les concernant peuvent toutefois être inscrits dans la grille de validation de l'accréditation.

---

<sup>2</sup> Voir les règles rattachées à la conclusion des ententes triennales.

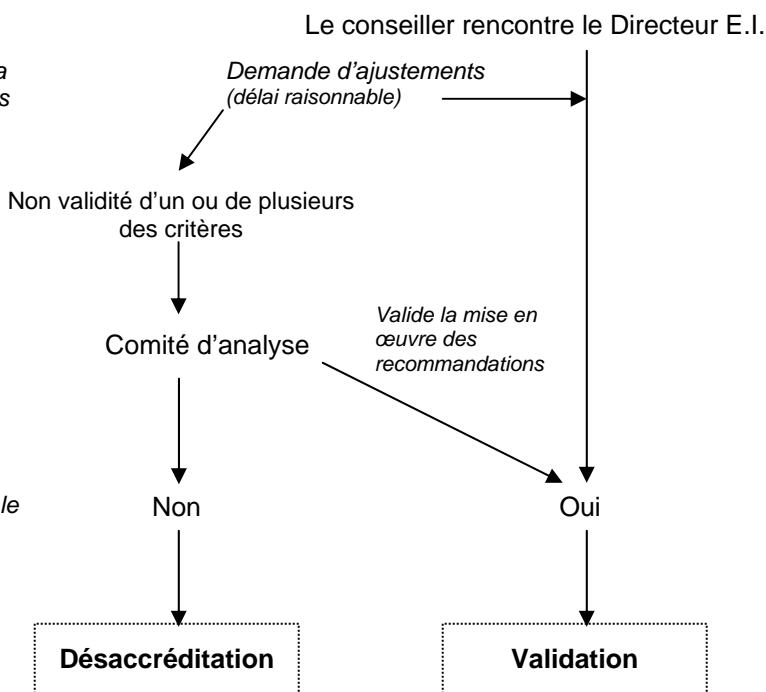
<sup>3</sup> Collectif des entreprises d'insertion du Québec, 4100, rue André Laurendeau, bur. 200, Montréal (Québec), H1Y 3N6; [ceiq@collectif.qc.ca](mailto:ceiq@collectif.qc.ca).

## Validation de l'accréditation

Étape 1 : *Information de l'organisme*

Étape 2 : *Analyse de la présence des 7 critères*

Étape 3 : *Décision finale*



Les 3 étapes du processus :

<b>1</b>	<b>Informez l'entreprise d'insertion du processus de validation de l'accréditation</b>
----------	--

Une lettre est envoyée à l'entreprise d'insertion avec copie à la direction responsable du volet *Entreprise d'insertion* au national et à la direction du CEIQ.

Le guide de validation de l'accréditation est joint à l'envoi.

<b>2</b>	<b>Analyse de la validation de la correspondance aux sept critères à partir de la grille d'accréditation antérieure</b>
----------	---

Le conseiller organise une ou plusieurs rencontres avec la directrice ou le directeur de l'entreprise d'insertion (avec visite de l'entreprise et rencontre des participants, le cas échéant<sup>4</sup>) afin de procéder en collaboration à l'analyse de la validation.

<sup>4</sup> Il s'agit ici de trouver une formule, dépendamment des activités de l'entreprise d'insertion, qui permette au conseiller de connaître l'entreprise d'insertion.

L'analyse doit s'appuyer sur la grille d'analyse « Indicateurs de correspondance aux critères d'une entreprise d'insertion ».

Lorsqu'un critère est jugé conforme, il est indiqué « oui » dans la grille d'indicateurs de correspondance. Si cette conformité est identique à ce qui avait été constaté au moment de l'accréditation, il n'est pas nécessaire de compléter la partie « commentaires », par contre si des ajustements ont été faits pour maintenir cette correspondance ils devraient être mentionnés<sup>5</sup>. Des documents venant supporter cette nouvelle information pourraient être conservés au dossier de la validation de l'accréditation.

### **3 Processus de validation de l'accréditation**

- **Si la correspondance est valide :** Une lettre de validation de l'accréditation est envoyée à l'entreprise d'insertion avec copie à la direction responsable du volet *Entreprise d'insertion* au national et à la direction du CEIQ.

Des recommandations pourraient être jointes à la lettre, le cas échéant.

Il est conseillé de conduire le processus dans un esprit d'ouverture et de partenariat pour faciliter la négociation de solutions d'ajustement avec l'entreprise d'insertion afin qu'elle puisse répondre adéquatement aux 7 critères dans un délai raisonnable.

- **Si la correspondance est non valide :** Si la négociation de solutions de transition avec le directeur n'a pu aboutir dans un délai raisonnable, une lettre avec des recommandations d'amélioration est adressée à l'entreprise d'insertion.
- Le comité de suivi est avisé.

Un comité d'analyse<sup>6</sup> de l'accréditation est constitué afin de :

- ✓ prendre connaissance du dossier
- ✓ examiner la situation (visites de l'entreprise prévue...)
- ✓ déterminer les correctifs, le cas échéant
- ✓ négocier un délai pour que l'entreprise se conforme (délai justifié par la situation de l'entreprise)

<sup>5</sup> Par exemple : un changement de plan de formation suite à un changement d'activité de l'entreprise

<sup>6</sup> Tel que défini au 5.3.1, point 2.



La **persistance de la non-correspondance** pourrait conduire, à la fin du délai négocié par le comité d'analyse, à une désaccréditation, c'est-à-dire à la perte du statut d'Entreprise d'insertion ainsi qu'au financement en volet Entreprise d'insertion par Emploi-Québec.

#### 5.4. *Mode de financement*

##### 5.4.1. *Dépenses admissibles*

Tel que spécifié au *Cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion*, le financement provenant du Fonds de développement du marché du travail d'Emploi-Québec doit couvrir la totalité des coûts liés à la mission insertion des entreprises afin d'atteindre les objectifs de formation et d'insertion sociale et professionnelle.

Le coût forfaitaire ne s'applique pas aux entreprises d'insertion, ceci afin de connaître l'ensemble du montage financier de l'entreprise et le partage des dépenses entre Emploi-Québec et les revenus autonomes.

La négociation du financement entre Emploi-Québec et l'entreprise d'insertion repose sur une approche globale afin de pourvoir aux coûts liés à la mission d'insertion. À cet effet, Emploi-Québec doit supporter la masse salariale des participantes et participants et du personnel d'encadrement affecté à l'insertion, ainsi que l'ensemble des frais destinés à l'insertion des participantes et participants. L'entreprise, quant à elle, doit assumer les coûts de production à partir de ses revenus autogénérés (à savoir les revenus autonomes<sup>7</sup> et les autres revenus<sup>8</sup>). Quant aux frais de fonctionnement, ceux-ci doivent être partagés entre Emploi-Québec et l'entreprise d'insertion. Emploi-Québec doit veiller à verser **sa juste part**, c'est-à-dire celle qui couvre toutes les dépenses liées à l'insertion.

Au cours de l'évolution de leurs activités, les entreprises d'insertion sont susceptibles d'augmenter leurs revenus autonomes. Il est à noter que l'augmentation de ses revenus doit laisser à l'entreprise d'insertion une marge de manœuvre lui permettant de se développer, d'assurer un niveau de liquidités suffisant, de se constituer un fonds de roulement, de renouveler ses immobilisations ou de faire face à des imprévus, et ce, à même les surplus générés par le biais de ses activités commerciales.

<sup>7</sup> Les **Revenus autonomes** sont les revenus générés par l'activité de production des biens et services dans le cadre de l'activité économique de l'entreprise d'insertion.

<sup>8</sup> Les **Autres revenus** peuvent provenir d'activités de financement, de dons et de subventions.

L'achat des services se négocie donc **sur la base du coût réel** et doit permettre de couvrir :

- **la masse salariale des participantes et participants**, à savoir :
  - les salaires (calculés d'après le salaire minimum en vigueur ou, s'il y a lieu, selon le décret en vigueur)
  - les charges sociales de l'employeur :
    - Fonds des services de santé
    - Régie des rentes du Québec
    - Assurance-emploi
    - Régime québécois d'assurance parentale (RQAP)
    - Commission des normes du travail
    - CSST (variation possible du taux selon le secteur d'activité de l'entreprise d'insertion)
    - Vacances
- **la masse salariale du personnel affecté à l'insertion**, à savoir le personnel travaillant à la gestion administrative (direction et soutien), à l'intervention et à la formation psychosociale ainsi qu'à l'encadrement technique et pratique, y incluant les charges sociales de l'employeur.  
Le salaire des personnes affectées à la production et qui n'offrent aucun encadrement ou aucune formation est exclu du calcul et doit être assumé par les revenus autonomes, tel qu'indiqué plus bas.
- **les frais de formation des participants** : comme l'achat de cours, le matériel didactique, les matières premières pour la formation, l'achat ou le remplacement de l'équipement reliés à l'insertion, les bris d'équipement causés par les participants.
- **les frais de fonctionnement reliés aux services d'insertion**, tenir compte des dépenses par exemple : du loyer<sup>9</sup>, de l'éclairage et du chauffage des salles de cours, de l'achat ou de la location d'équipement, d'immobilisation nécessaires à la formation du personnel d'encadrement, des frais d'administration qui y sont rattachés, etc..

Il faut également tenir compte du « **surcoût économique** » lié à l'insertion : engendré par le manque de productivité, l'absentéisme des participants, par la rotation de l'effectif, par les temps non productifs imprévus (« temps morts »), par l'encadrement et la formation offerts sur les lieux de travail pendant le temps de production. **Bien qu'il ne constitue pas en soi un poste de dépense**, ce surcoût économique lié à l'insertion doit nécessairement être pris en compte dans les postes liés à l'insertion afin de s'assurer qu'il ne vienne pas rendre l'activité économique non concurrentielle.

---

<sup>9</sup> Il est important de prévoir un loyer d'insertion même si l'entreprise possède déjà le bâtiment et de s'assurer que celui-ci soit fixé selon un juste prix, à savoir, calculé en fonction de la valeur locative pratiquée dans la localité où l'entreprise d'insertion est située.

#### **Utilisation des revenus autonomes**

Les revenus autonomes, tel que définis plus haut page 16, doivent permettre à l'entreprise d'insertion d'assumer l'ensemble de ses dépenses liées à son activité économique et d'assurer sa viabilité financière et économique.

Les *revenus autonomes* doivent couvrir :

- la masse salariale non affectée à l'insertion;
- les dépenses d'équipements liées à la production (les équipements passés à la dépense et non les immobilisations) et à l'amortissement des immobilisations et les provisions pour remplacement d'immobilisation;
- les dépenses liées à la mise en marché des produits et des services de l'entreprise d'insertion destinés aux clients;
- les frais d'acquisition des matières premières (achat, cueillette, transport et entreposage);
- les pénalités administratives liées à l'application des lois, des décrets, des règlements, d'ententes contractuelles ou autres;
- les frais de fonctionnement liés à la production;
- toute autre provision.

#### **5.4.2. Analyse de la santé financière des entreprises d'insertion**

L'objectif de cette analyse est de vérifier si l'entreprise d'insertion est viable et dispose bien des ressources financières nécessaires à la réalisation de l'entente de service.

Cette analyse se fait à partir des **états financiers vérifiés**<sup>10</sup> de l'entreprise et doit en premier lieu porter sur le bilan de l'entreprise qui sera complété par l'état des résultats.

#### **L'analyse du bilan**

Même si c'est dans l'état des résultats que paraissent les surplus et les déficits, c'est l'analyse du bilan de l'entreprise qui permet de mieux les interpréter et de déterminer quelle est la santé financière de l'entreprise examinée.

---

<sup>10</sup> *États financiers vérifiés* par un comptable agréé, approuvés par le Conseil d'administration de l'organisme.

**Le fonds de roulement (FDR)**

Pour assurer son bon fonctionnement, l'entreprise doit avoir un fonds de roulement adéquat. Le fonds de roulement est l'actif à court terme moins le passif à court terme. Le ratio de fonds de roulement est l'actif à court terme divisé par le passif à court terme. Il devrait généralement être supérieur à 1,5.

La lecture de ce ratio doit permettre de déterminer si l'entreprise a des actifs à court terme suffisants pour faire face à ses obligations à court terme (moins d'un an), quelles qu'elles soient, par exemple supporter les inventaires à court terme, et assurer ainsi la bonne marche de ses opérations.

Dans l'interprétation de ce ratio, on doit tenir compte de facteurs susceptibles de venir l'influencer, par exemple, la saisonnalité des activités de vente (pour une entreprise qui produirait à l'hiver et vendrait à l'été), le secteur d'activité de l'entreprise, les actifs nets, immobilisés ou non immobilisés, affectés à des fins spéciales pour des projets futurs.

**L'équité (actif – passif = actif net ou réserve)**

Pour assurer son bon fonctionnement, l'entreprise doit avoir un actif net suffisant, à savoir celui-ci doit représenter de 25 à 35 % de ses actifs au maximum pour être confortable.

L'actif net, au sens large, comprend les apports reportés (ainsi que les dettes s'apparentant à de la quasi-équité, à savoir de l'emprunt qui peut difficilement être remboursable) au passif à long terme (les subventions pour acquisition d'immobilisation, par exemple, ne sont pas des dettes, mais des dons).

**L'analyse de l'état des résultats**

La lecture de l'état des résultats nous permet de relever si l'entreprise fait un déficit ou a un surplus, l'entreprise étant responsable de ses déficits comme de ses surplus.

Dans le cas d'une entreprise d'insertion, **les surplus doivent être réinvestis dans sa mission**, tel que prévu par un des critères du *Cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion*.

Toute entreprise se doit de générer des surplus annuels pour assurer le maintien de sa santé financière, réaliser ses projets et assurer sa croissance. Ces surplus peuvent donc servir à l'entreprise afin qu'elle puisse faire face à ses obligations (payer ses dettes), donc être affectés au fonds de roulement pour qu'il soit d'un niveau adéquat, mais également pour acquérir ou remplacer ses immobilisations, améliorer la politique salariale de l'entreprise, développer son organisation, acheter des outils d'intervention, de formation ou de promotion, à des fins d'amélioration locative ou de relocalisation, à des obligations à plus long terme, par exemple.

### **Le déficit**

Lorsqu'on constate un déficit, afin de mieux déterminer les actions à poser, il est important d'évaluer celui-ci en se posant les questions suivantes :

- Est-il déficit récurrent ou exceptionnel?
- Quelle ampleur a-t-il ?
- Quel impact a-t-il sur l'évolution de l'ensemble des actifs nets ou, autrement dit, quel impact a-t-il sur la structure financière de l'entreprise au niveau du fonds de roulement et de l'équité?

Si celui-ci est important et récurrent, il s'agit d'une situation de crise.

Dépendant de la gravité de la situation, différentes procédures pourraient être entreprises si elles ne l'ont pas déjà été faites :

- un diagnostic de la situation et les solutions pour en sortir (par un CPE)
  - un plan de redressement, si l'endettement le requiert
  - une restructuration des activités de l'entreprise
  - etc.

Il faudra alors déterminer comment EQ pourra accompagner et supporter l'entreprise d'insertion dans le redressement de sa situation financière.

### **À noter :**

L'analyse de ces ratios et données faite au fil des années donnera non seulement un bon portrait de la santé financière de l'entreprise mais également des informations intéressantes sur l'entreprise elle-même.

Pour mieux comprendre la provision requise pour la création de ces deux réserves financières, voici deux exemples :

### **Entreprise *C'est dans l'air!***

À la lecture du bilan financier de cette entreprise, l'état du fonds de roulement présente la situation suivante :

- Un actif à court terme de 177 977 \$
  - Un passif à court terme de 231 263 \$
- Ce qui donne un solde négatif de 53 286 \$.

Cette situation signifie qu'à court terme l'entreprise est susceptible d'avoir des difficultés à respecter ses engagements financiers. Elle présente les signes d'une santé financière précaire et nécessitera une attention accrue.

5.4. **Mode de financement****RÉFÉRENCE**

La façon de visualiser cette situation est d'effectuer le calcul du ratio du fonds de roulement, constitué du rapport entre l'actif et le passif à court terme (177 977 \$ / 231 263 \$), soit un ratio de **0,78**. En principe, on pourrait penser que l'entreprise retrouverait son équilibre (ratio de 1,0) en prévoyant une provision additionnelle de 53 286 \$. Or, il serait préférable de compter sur un ratio du fonds de roulement de 1,5, signe d'une santé financière confortable. Aussi dans les circonstances, l'entreprise devra donc relever sa provision à la hauteur suivante :

Valeur du passif à court terme (231 263 \$ X 1,5)	346 895 \$
Moins la valeur de l'actif à court terme :	-177 977 \$
Soit un besoin de renflouement de FDR	= 168 918 \$

Afin d'atteindre une santé financière confortable, l'organisme devrait donc souscrire une provision de **168 918 \$**. Les surplus éventuels générés devraient donc être d'abord affectés à cette provision.

#### Entreprise *Ça bouge pour moi!*

À la lecture de du bilan financier de cette entreprise d'insertion, le fonds de roulement présente la situation suivante :

- Un actif à court terme de 625 596 \$
- Un passif à court terme de 231 337 \$

Ce qui donne un solde positif de 395 259 \$.

Cette situation signifie qu'à court terme l'entreprise est en excellente santé financière. Par ailleurs, son ratio du fonds de roulement est de **2,7** (625 596 \$ / 231 337 \$), soit presque le double du ratio général de confort suggéré.

Un examen plus attentif du bilan financier permet de constater que l'organisme a décidé d'affecter une provision de **193 500 \$** pour le remplacement des immobilisations. Même en étant dans l'obligation d'utiliser à court terme cette provision, l'entreprise demeurerait en très bonne santé financière avec un ratio de fonds de roulement de **1,87** (432 096 \$ / 231 337 \$).

Compte tenu de cette santé financière, l'entreprise pourrait encore, selon ses priorités et son contexte particulier, affecter ses surplus à d'autres fins mais toujours reliées à la mission de l'entreprise d'insertion, comme la formation du personnel ou la bonification de ses conditions de travail, l'achat d'outils d'intervention ou de promotion, l'actualisation des plans et outils de formation, au développement de l'entreprise d'insertion (par exemple, le développement de nouvelles activités, à des fins d'amélioration locative ou de relocalisation, à des obligations à plus long terme, etc..

5.4. *Mode de financement***RÉFÉRENCE**

En conclusion, l'examen des deux exemples présentés ci-dessus démontre dans le premier cas qu'un effort substantiel devra être exercé par l'entreprise afin d'approvisionner son fonds de roulement, alors que le second bénéficie de toute la marge financière afin de procéder au remplacement de ses immobilisations, et même de bonifier d'autres aspects en lien avec sa mission d'insertion.

5.4.3. *Reddition de comptes*

L'entente est assujettie au Guide opérationnel de reddition de comptes ressources externes d'Emploi-Québec.

En tant que mesure en approche globale avec comme résultats attendus une intégration en emploi ou un résultat intermédiaire, l'entente de service doit comprendre des cibles de participation et des cibles de résultats.

Ci-dessous un exemple d'indicateurs de production et d'impact qui peuvent être ciblés ou indiqués en suivi :

INDICATEURS DE PRODUCTION	Suivi	Ciblés
Nombre de participantes et participants qui poursuivent une intervention débutée dans le cadre de l'entente précédente	✓	
Nombre de participantes et participants qui débutent une intervention	✓	
Nombre de nouvelles participantes et nouveaux participants <sup>1</sup>		–
Nombre de participantes et participants ayant interrompu leur participation selon le motif <sup>2</sup>	✓	
INDICATEURS D'IMPACT <sup>3</sup>		
Nombre de participantes et participants en emploi après avoir bénéficié d'une intervention. <sup>4</sup>		–
Nombre de participantes et participants aux études après avoir bénéficié d'une intervention <sup>5</sup>	✓	

1. La participante ou le participant est une personne qui débute une intervention dans la présente entente et qui complète la période de probation de X semaines.
2. La participation est considérée comme interrompue lorsque la participante et le participant cesse les activités avant d'avoir intégré l'essentiel des apprentissages prévus.
3. Les indicateurs d'impact visent les participantes et participants admis dans l'entente précédente, terminant leur participation dans la présente entente, ainsi que les nouvelles participantes et nouveaux participants admis et terminant leur participation dans la présente entente, qu'ils aient ou non complété la démarche prévue.
4. Nombre de personnes qui ont occupé ou occupent un emploi (temps plein, temps partiel ou travailleur autonome) entre la fin de l'intervention et le suivi post-

5.5. *Gestion de l'entente de service*

**RÉFÉRENCE**

intervention effectué par l'organisme. Ce suivi sera effectué 12 semaines après la fin de la participation ou suite à l'interruption.

5. Nombre de personnes inscrites à un programme d'études à temps plein ou à temps partiel entre la fin de l'intervention et le suivi post-intervention effectué par l'organisme. Ce suivi sera effectué 12 semaines après la fin de la participation ou après l'interruption.

**5.5. Gestion de l'entente de service**

**5.5.1. Rappel sur le cycle de gestion d'une entente ou d'un contrat de service**

Le développement, la mise en œuvre et le suivi des *Projets de préparation à l'emploi* sont étroitement associés au processus de Recours aux ressources externes, où les étapes de ce processus sont reliées les unes aux autres en un cycle de gestion ou d'intervention.

**Ces étapes sont les suivantes :**

- planification;
- demande de service
- élaboration de l'offre de service ou de la proposition;
- analyse de l'offre de service ou de la proposition;
- négociation de l'entente;
- rédaction et signature de l'entente;
- suivi de l'entente;
- évaluation finale et clôture.

**5.5.1.1. Planification**

La mise en œuvre de *Projets de préparation à l'emploi – Volet entreprises d'insertion* se décide lors de l'exercice de Programmation des activités locales dans le cadre du cycle de planification d'*Emploi-Québec*. Cette décision :

- tient compte des stratégies et des orientations gouvernementales et ministérielles ainsi que de la *Commission des partenaires du marché du travail* (CPMT) et du *Conseil régional de développement*;
- respecte les balises de reconnaissance et de financement décrites au *Cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion*;<sup>\*</sup>
- s'inscrit dans l'établissement des enjeux, priorités et stratégies du CLE en fonction des caractéristiques socio-économiques de sa collectivité;

\* [Document 1 Cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion](#)



5.5. *Gestion de l'entente de service*

**RÉFÉRENCE**

- prend en considération les disponibilités budgétaires et les cibles de résultats;
- repose sur l'analyse des besoins des clientèles auprès desquelles le CLE veut intervenir.

5.5.1.2. Envoi d'une demande de service

La demande de service, établie dans le respect du Protocole de reconnaissance et de partenariat, doit être élaborée en tenant compte des besoins de service déterminés aux planifications régionales d'Emploi-Québec ou dans des stratégies nationales.

5.5.1.3. Élaboration de l'offre de service

Selon les clientèles visées et des besoins qu'elles présentent, le CLE invite les entreprises d'insertion de son territoire à développer une offre de service qui tienne compte du budget qu'il peut allouer et des objectifs recherchés. Il arrive que, dans certains cas, où, par exemple, un projet pourrait desservir la clientèle de plusieurs CLE, la direction régionale assume différentes fonctions de la gestion d'une entente.

L'offre de service devrait comprendre les éléments suivants :

- une définition détaillée de la problématique de la clientèle visée, des difficultés qu'elle rencontre et de ses besoins;
- les objectifs poursuivis;
- le plan d'intervention incluant des objectifs spécifiques et le détail des activités;
- la durée et le calendrier des activités;
- l'encadrement et le suivi;
- le nombre de participants;
- les ressources utilisées;
- le coût du projet.

Il serait aussi souhaitable de retrouver dans l'offre les éléments suivants :

- si elle constitue le renouvellement d'un projet, une évaluation du projet antérieur précisant les points forts, les points à améliorer et les modifications qui sont prévues;
- un sommaire du projet qui résume les éléments qui feront l'objet des clauses à l'entente portant sur la définition de la clientèle, les objectifs, les activités et le nombre de participants.

5.5.1.4. Analyse de l'offre de service

L'analyse de la proposition doit porter sur :

- la concordance avec la clientèle et les objectifs pour lesquels l'offre avait été sollicitée;
- la conformité des objectifs et des activités proposés avec les modalités spécifiques à la mesure;
- la qualité du projet au niveau du plan d'intervention proposé, des ressources mises en place et de la mise en œuvre du projet;
- l'estimation des coûts, selon les critères de la mesure et le modèle de financement retenu;
- Le respect du concept d'entreprise d'insertion selon les sept critères prévus au *Cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion*. \*

Pour supporter son analyse et sa recommandation, la personne responsable pourrait procéder à l'examen des dossiers antérieurs avec la ressource, ce qui lui permettrait de:

- connaître les services offerts par l'organisme antérieurement;
- connaître les financements correspondants;
- évaluer la capacité de l'organisme à :
  - prendre les mesures pour atteindre les objectifs visés;
  - effectuer une saine gestion des fonds;
  - gérer et encadrer du personnel;
  - résoudre des problèmes.
- identifier les immobilisations consenties par le passé;
- connaître les difficultés rencontrées;
- déterminer les aspects à suivre de plus près.

\* [Document 1 - Cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion](#)

5.5.1.5. Négociation des ententes de service

**Négociation**

La négociation tient compte de l'offre de service faite par la ressource et des résultats de l'analyse et de l'évaluation de la proposition. Elle constitue le moment privilégié, pour les deux parties, pour s'entendre sur les aspects divergents et préciser les éléments qui feront l'objet des clauses à l'entente. Elle porte sur les aspects suivants :

- les engagements mutuels d'*Emploi-Québec* et de l'entreprise d'insertion;
- les conditions de financement;
- les éléments de contrôle financier.

La négociation doit se faire dans le respect des principes directeurs contenus dans le *Cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion\**.

***Durée de l'entente***

Les ententes de service ont une durée de 52 semaines et peuvent être renouvelées selon les résultats et les disponibilités budgétaires.

Également, et tel que précisé dans le *Cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion*, les entreprises d'insertion **accréditées par Emploi-Québec** ont accès aux ententes de service triennales.

L'entente triennale ne dispense pas l'entreprise d'insertion de présenter une offre annuelle de service, et d'être évaluée sur l'atteinte des objectifs de résultats inscrits à l'entente de service. De plus, la reconduction triennale de l'achat des services d'insertion est assurée sous réserve de l'adoption des crédits par l'Assemblée nationale.

5.5.1.6. *Rédaction et signature de l'entente*

***Rédaction des ententes :***

Le financement en entreprise d'insertion par Emploi-Québec s'effectue par la rédaction de deux types d'entente de service, pour le financement des dépenses d'insertion et l'entente de subvention (formulaire EQ-6317), pour le financement de la masse salariale des participantes et participants.

Concernant l'entente de service, elle vient refléter les différents aspects négociés à l'étape précédente. Elle doit être claire, précise, complète tout en étant synthétique et courte. Outre différentes considérations en ce qui a trait au formulaire EQ-6315 et aux annexes B et C, les points suivants devront, systématiquement et dans l'ordre, faire l'objet de tête de chapitre au niveau de l'annexe A :

➤ *Sommaire;*

1. Objectifs et clientèle visée;
2. Activités prévues et services à dispenser;
3. Attentes de résultats;
4. Rôles et responsabilités;
5. Modalités de reddition de comptes;
6. Coût de l'entente et modalités de versements;
7. Sous-traitance;
8. Commission de la santé et sécurité au travail;
9. Suivi de l'entente;
10. Autres clauses.

### ***Signature de l'entente***

L'approbation et la signature des ententes sont régies par la réglementation relative à l'octroi de contrats d'approvisionnement et de services

Le formulaire *Montage financier de l'entreprise d'insertion* fait partie de l'entente de service à titre indicatif.

Ce formulaire doit présenter le *montant maximal octroyé par Emploi-Québec* (colonne 1). Les autres colonnes « REVENUS AUTONOMES » et « AUTRES REVENUS » apparaissent à l'entente à titre indicatif seulement. Elles font état des prévisions des autres revenus et dépenses liés aux activités de l'entreprise d'insertion.

#### **5.5.1.7. Le suivi de l'entente**

Le suivi constitue une étape importante du cycle de gestion des contrats et *L'Approche de suivi des subventions, ententes et contrats de service* constitue le document de référence à utiliser.

Quant au *suivi des activités*, il doit être effectué, certes avec un esprit critique, mais surtout dans un esprit de collaboration, en tenant compte de l'expertise et des compétences reconnues à la ressource externe.

Il permet de vérifier :

- le déroulement des activités auprès de l'organisme et des participantes et participants;
- le respect du contrat;
- la progression des participantes et participants;
- l'identification et la résolution des problèmes.

Il comprend :

- l'analyse des différents rapports produits par la ressource;
- des visites sur place;
- des communications téléphoniques;
- la rencontre et des échanges avec d'autres intervenantes et intervenants impliqués dans le projet.

La nature et la fréquence des suivis financiers ainsi que des activités dépendront de la complexité de l'entente, de son caractère de nouveauté, de l'expertise de la ressource et de son historique dans la gestion d'ententes similaires.

Plus particulièrement, dans le cadre du volet *Entreprises d'insertion*, le suivi des ententes portera sur les activités et sur les résultats tel que décrits à l'Annexe A, ainsi que sur les clauses contractuelles de l'Annexe B.

5.5. *Gestion de l'entente de service***RÉFÉRENCE**

Les objectifs du suivi de l'entente sont de :

- S'assurer que la réalisation des services est conforme aux conditions de l'entente ou du contrat de service et par conséquent d'une saine utilisation des fonds publics;
- Soutenir l'organisme dans l'atteinte des objectifs visés par l'entente;
- Approfondir ou développer une bonne connaissance du service offert ou des modèles d'intervention en vue de faire progresser l'offre de service d'Emploi-Québec avec l'évolution des besoins de la clientèle et du marché du travail.

**Modalités de suivi :**

⇒ **Rapports financiers et versements**

**EXEMPLES :**

Rapports financiers reliés aux versements :

**Pour le 1<sup>er</sup> juillet 2009 :** mouvement de caisse prévisionnel

**À chaque trimestre :** état de revenus et dépenses du 1<sup>er</sup> juillet 2009 à la date du rapport

**Au \_\_ février 2010 :** état de revenus et dépenses

**Au \_\_ (juin) 2010 :** états de revenus et dépenses ou états financiers vérifiés\* afin de rendre compte de la situation financière et de l'utilisation des montants versés par Emploi-Québec.

Versements :

Les paiements seront versés en conformité avec la *Politique de paiement de subventions de contrats ou d'ententes de service à Emploi-Québec*.

- une 1<sup>ère</sup> avance trimestrielle versée selon les prévisions de mouvement de caisse de l'organisme;
- versements trimestriels selon les dépenses réelles et le mouvement de caisse prévisionnel, sauf pour le 3<sup>e</sup> trimestre où une avance sera alors versée pour les mois de janvier et de février 2010;
- une avance pour mars 2010, suite au rapport financier du 28 février 2010, déposé au plus tard le 15 mars 2010, selon les besoins du mouvement de caisse prévisionnel;
- une dernière avance en avril 2010 pour les dépenses prévues au dernier trimestre, selon le mouvement de caisse prévisionnel.
- un montant de 5 % de l'entente sera retenu jusqu'à la réception du dernier rapport financier trimestriel. La détermination de cette retenue prendra en considération les besoins financiers liés au mouvement de trésorerie de l'organisme.

**Des états financiers vérifiés comprenant un rapport d'utilisation de la contribution d'Emploi-Québec** devront être produits à la fin de l'année financière de la corporation afin de rendre compte de la situation financière de l'entreprise d'insertion.

\* Voir au bas de la page, le paragraphe concernant les états financiers vérifiés. Ceux-ci devront obligatoirement être produits.

- ⇒ **Visites sur place** : Une visite de suivi minimum sur place sera effectuée durant la période de l'entente. Toute visite permet d'échanger avec la directrice ou le directeur de l'organisme quant aux différentes clauses de l'entente, de visiter les lieux où se déroulent les activités, d'observer le déroulement des activités, d'échanger avec des participants et d'assister à des activités, si pertinent.

5.5.1.8. *Évaluation finale et clôture*

Cette étape complète le cycle de gestion d'une entente. Elle vise essentiellement à évaluer dans quelle mesure les objectifs ont été atteints et si les différentes clauses à l'entente ont été respectées. Elle implique une conciliation des données entrées aux systèmes d'*Emploi-Québec* avec celles fournies par la ressource en ce qui a trait aux participants et à l'aspect financier, une vérification financière, s'il y a lieu, et l'analyse des rapports finaux de la ressource, activités et état des résultats financiers vérifiés.

Le traitement de la dernière demande de versement ou d'un trop payé ainsi que la fermeture du dossier fait également partie de cette étape.

L'évaluation finale de l'entente ainsi que les modalités liées au dernier versement et à la clôture du projet sont détaillées dans *L'Approche de suivi des subventions, ententes et contrats de services*.