

GUIDE OPÉRATIONNEL DE GESTION DES ENTENTES DE SERVICE ET DE REDDITION DE COMPTES : SERVICES QUÉBEC ET RESSOURCES EXTERNES

UNE GESTION AXÉE
SUR LES RÉSULTATS

DIRECTION DES RESSOURCES EXTERNES
PRINTEMPS 2019

PRÉAMBULE

Le **Guide opérationnel de gestion des ententes de service et de reddition de comptes : Services Québec et ressources externes** remplace le **Guide opérationnel pour la reddition de comptes des ressources externes à Emploi-Québec** produit en mars 2005 et les versions mises à jour en 2016 et en 2017.

Depuis sa création, le secteur Emploi-Québec du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale fait appel à des organismes communautaires spécialisés en employabilité, communément appelés **ressources externes**, pour enrichir ses activités et offrir ainsi à la population une gamme étendue et diversifiée de services liés à l'employabilité. Véritables partenaires dans le développement de l'offre de services et la prestation de ces services, les ressources externes représentent une composante essentielle des services publics d'emploi.

Rappelons que plusieurs travaux ont été menés afin de circonscrire la relation de complémentarité entre les ressources externes et le secteur Emploi-Québec depuis sa création en 1998. Ainsi, en mars 1999, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale publiait un énoncé d'orientation titré **Le recours aux ressources externes pour la prestation de services à la main-d'œuvre par les centres locaux d'emploi**. Conformément à cet énoncé, différents travaux ont été amorcés conjointement avec les différents regroupements de ressources externes. Ces travaux portaient sur la reconnaissance et le partenariat, le mode de financement et la reddition de comptes des ressources externes.

Lors du déroulement des travaux, il est rapidement apparu que les trois dossiers étaient étroitement liés entre eux, tant sur le plan des concepts que sur celui de l'application opérationnelle qui en découle. Le fait d'aborder ces dossiers sur la base de concepts communs a mis en évidence la nécessité de les traiter en concordance les uns avec les autres. Les travaux ont finalement donné lieu au **Protocole de reconnaissance et de partenariat entre Emploi-Québec et les organisations communautaires œuvrant en employabilité** (2004)¹ et au **Cadre d'application du mode de financement à forfait** (2005)².

Chacun de ces trois documents doit toujours être regardé en parallèle avec les deux autres. S'y ajoute le **Cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion (1998)**³, en ce qui concerne la mesure Projet de préparation à l'emploi (PPE) – Volet entreprises d'insertion.

1 [Protocole de reconnaissance et de partenariat entre Emploi-Québec et les organisations communautaires œuvrant en employabilité](#)

2 [Cadre d'application du mode de financement à forfait](#)

3 [Cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion](#)

Maintenant que la relation du Ministère avec les ressources externes est mature, il est temps de revenir sur la reddition de comptes des ressources externes et d'apporter des précisions à ce sujet dans une perspective de simplification et d'harmonisation des pratiques. Toutefois, la cohérence établie entre les trois dossiers que sont la reconnaissance et le partenariat, le mode de financement et la reddition de comptes des ressources externes n'est absolument pas remise en question. La nouvelle version du guide présente d'ailleurs abondamment de références aux autres documents.

Le **Cadre d'application du mode de financement à forfait** prévoit par ailleurs certaines spécificités pour quelques groupes de services, notamment ceux destinés aux personnes handicapées. La reddition de comptes exercée dans le cadre de la mesure PPE, volets général et entreprises d'insertion, revêt aussi certaines particularités qui ne sont pas remises en question par les modifications apportées au guide.

Depuis le 1^{er} avril 2017, les directions régionales du Ministère sont des directions régionales de Services Québec. Quant aux centres locaux d'emploi, plusieurs sont déjà devenus des bureaux de Services Québec et la transition se poursuit. Dans le cadre de cette importante transformation organisationnelle, le secteur Emploi-Québec continue d'exister au Ministère. Il a toutefois mandaté les directions régionales de Services Québec et les centres locaux d'emploi ou bureaux de Services Québec pour gérer les différents programmes, mesures et services d'emploi offerts, y compris ceux qui concernent les ressources externes.

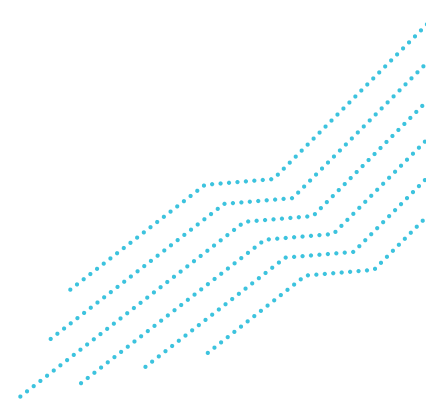
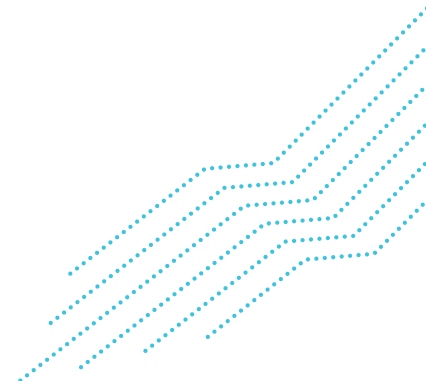


TABLE DES MATIÈRES

PRÉAMBULE	2
INTRODUCTION	6
1 GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS	8
2 CYCLE DE GESTION DES ENTENTES DE SERVICE	9
2.1 Planification des besoins en matière de services d'emploi	11
2.2 Ajustement à apporter à une éventuelle offre de service	12
2.3 Demande de service	13
2.4 Offre de service	13
Élaboration	13
Analyse	14
2.5 Entente de service	15
Négociation	15
Élaboration	15
Validation contractuelle	16
Consultation syndicale	16
Signature	16
Mécanisme de révision	17
3 SUIVI DE L'ENTENTE ET DES RÉSULTATS EN CONTINU	18
3.1 Échanges d'information en continu	19
Qualité de l'information saisie dans les systèmes	20
3.2 Rapports d'étape trimestriels	21
Cas d'écarts avec la situation attendue	22
3.3 Reddition de comptes et appréciation des résultats au terme de l'entente	22
Rapport de reddition de comptes	22
3.4 Bilan et évaluation	24
3.5 Compilation des informations à réutiliser en vue du renouvellement d'une entente	24
4 INDICATEURS ET CIBLES DE RÉSULTATS	25
4.1 Typologie et fonction des indicateurs	25
Deux types d'indicateurs	25
Deux principales fonctions des indicateurs	25
4.2 Indicateurs de production	26
4.3 Indicateurs d'impact	28
4.4 Balises pour convenir d'une cible et apprécier les résultats	32

CONCLUSION	35
Annexe A – Calendrier des activités selon le cycle de gestion des ententes	36
Annexe B – Contenu de la demande de service – exemple	39
Annexe C – Contenu de l’offre de service – exemple	41
Annexe D – Contenu du rapport d’étape trimestriel – exemple	45
Annexe E – Contenu du rapport de reddition de comptes – exemple	48
Annexe F – Tableau synthèse : indicateurs selon le service (activité) et selon le type et la fonction – exemples	52
Annexe G – Activités comportant une période d’essai et durée de la période	56
Annexe H – Recrutement direct à l’intérieur du délai minimal entre deux participations à une même activité	57
Annexe I – Statuts des clientèles	58
Annexe J – Résultats et motifs de fin de participation	59
Annexe K – Outils pour assurer la fiabilité du suivi des indicateurs d’impact	67
LEXIQUE	69



INTRODUCTION

Le secteur Emploi-Québec doit offrir aux personnes et aux entreprises des services publics d'emploi performants, adaptés à la diversité des marchés du travail régionaux et locaux de même qu'aux besoins des clientèles. Pour ce faire, il offre des services aux individus et aux entreprises dans les centres locaux d'emploi et les bureaux de Services Québec. Il fait également appel à l'expertise d'un vaste réseau de partenaires, les organismes communautaires se consacrant au développement de l'employabilité (ressources externes), afin d'offrir des services complémentaires.

Le Service public d'emploi a adopté une approche de gestion axée sur les résultats qui est privilégiée non seulement à l'échelle nationale, mais également à l'échelle locale et régionale. Elle s'applique par conséquent aux ententes de service conclues avec les ressources externes. Ces ententes spécifient des attentes de résultats. Elles font l'objet de suivis et d'échanges en cours d'année et d'une reddition de comptes au terme de leur durée.

La reddition de comptes est indissociable des différentes étapes du cycle de gestion des ententes. Ainsi, l'objet de ce guide dépasse la reddition de comptes, souvent considérée comme étant un traitement administratif à la fin du processus. Les types d'échanges à entretenir avec les partenaires tout au long de l'entente afin de favoriser la progression et l'atteinte des résultats attendus y sont notamment traités. Les modalités prévues à chacune des étapes du cycle de gestion des ententes y sont aussi présentées. Son contenu permet donc également de soutenir l'évolution des services vers la réponse la plus adaptée aux besoins des clientèles.

Au-delà des conditions contractuelles liant Services Québec et une ressource externe, la confiance mutuelle entre les parties est nécessaire. La façon dont est réalisée la reddition de comptes reflète le contexte de gestion dans lequel évolue une organisation. Il importe de favoriser le respect de l'autonomie des organisations en mettant l'accent sur les résultats attendus et obtenus plutôt que sur les contrôles administratifs et financiers⁴, qui sont toutefois essentiels à la saine gestion des fonds publics.

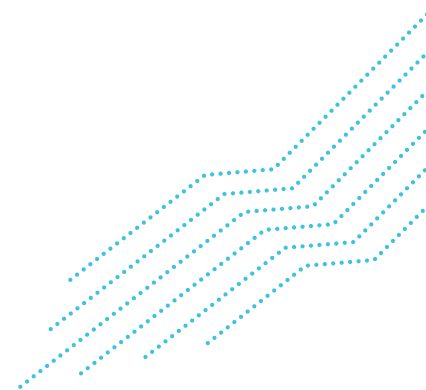
Ce guide s'adresse tant aux gestionnaires et conseillers de Services Québec qu'aux dirigeants et représentants des ressources externes que concernent les aspects opérationnels de la gestion des ententes de service conclues dans le cadre des mesures Services d'aide à l'emploi (SAE), Projet de préparation à l'emploi (PPE), volets général et entreprises d'insertion⁵, ainsi que la Mesure de formation de la main d'œuvre (MFOR coordination), volets entreprises d'entraînement et projets de formation.

4 Des modalités de suivi financier demeurent prévues dans les ententes à coûts réels.

5 [Cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion](#)

Pour assurer leurs fonctions en contexte de gestion axée sur les résultats, le personnel de Services Québec et les représentants des ressources externes ont besoin d'un outil de référence commun précisant les concepts, les tâches, les livrables, les rôles et les responsabilités de chacun, et ce, pour toutes les étapes du cycle de gestion des ententes et de la reddition de comptes.

Enfin, ce guide intègre divers sujets relatifs aux opérations pour favoriser un dialogue éclairé sur l'atteinte des résultats, une plus grande harmonisation des pratiques en matière de gestion des ententes et de reddition de comptes et une compréhension commune, par Services Québec et les ressources externes, des différentes notions et de leur application. Il vise également à susciter un dialogue constructif sur la prestation de services, les attentes de résultats qui s'y rattachent, leur mise en œuvre et leur performance. Enfin, il a pour objectif d'améliorer la qualité et le contenu des livrables associés à la reddition de comptes.



1 GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS⁶

La **Loi sur l'administration publique**⁷ (chapitre A-6.01) affirme la priorité accordée par l'Administration gouvernementale à la qualité des services aux citoyens. À cet égard, elle prescrit un cadre de gestion misant sur l'atteinte de résultats, qui s'appuie sur les principes fondamentaux de transparence et d'imputabilité et qui favorise l'obligation de rendre compte de l'Administration gouvernementale devant l'Assemblée nationale.

En ce sens, et conformément à l'article 3.1 de la Loi sur le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et de la Commission des partenaires du marché du travail, le Ministère partage avec le public un plan d'action annuel en matière de main-d'œuvre et d'emploi présentant les enjeux et orientations liés à l'intervention du Service public d'emploi ainsi que les indicateurs de résultats ciblés. Au même titre, le volet « main-d'œuvre et emploi » compris dans les plans d'action des directions régionales de Services Québec présente la planification des opérations ainsi que la contribution régionale à l'atteinte des cibles déterminées à l'échelle nationale. Les résultats sont présentés dans le rapport annuel de gestion du Ministère.

L'application d'une véritable gestion axée sur les résultats se concrétise dans des activités et des pratiques permettant la réalisation des principaux objectifs visés. Conséquemment, l'apport des ressources externes qui interviennent auprès de la clientèle du Service public d'emploi contribue à l'atteinte de ces objectifs annuels.

Dans le même esprit de transparence et d'imputabilité, les ententes de service avec les ressources externes prévoient des indicateurs et des cibles de résultats alignés sur les objectifs fixés aux plans d'action régionaux en matière de main-d'œuvre et d'emploi.

« Le suivi et l'évaluation axés sur les résultats sont distincts et pourtant complémentaires. Ils exigent tous deux que l'on recueille des données sur les résultats et que l'on fasse preuve de pensée critique et d'analyse. Ils visent tous deux à fournir des renseignements qui contribuent à l'apprentissage, aident à la prise de décision, améliorent le rendement et permettent d'atteindre de meilleurs résultats. La gestion axée sur les résultats est un processus continu de collecte et d'analyse de données sur les indicateurs, et d'utilisation de ces données pour évaluer l'atteinte des résultats attendus et les progrès accomplis en vue de les atteindre⁸. »

6 [Guide sur la gestion axée sur les résultats](#)

7 [Loi sur l'administration publique](#)

8 [La gestion axée sur les résultats appliquée aux programmes d'aide internationale : un guide pratique \(page 24\)](#)

2 CYCLE DE GESTION DES ENTENTES DE SERVICE

Comme Services Québec, les ressources externes adhèrent aux principes de la reddition de comptes exercée dans le cadre d'une gestion axée sur les résultats. La relation partenariale et la complémentarité des rôles de chacun se fondent sur une responsabilité partagée quant aux clientèles et sur l'engagement des deux parties à offrir des services d'emploi adaptés aux besoins des clientèles et à rendre compte de leurs réalisations.

Par le biais d'une entente de service, Services Québec et les ressources externes conviennent de la nature des services offerts, des clientèles visées, des objectifs attendus, des mécanismes de suivi et des modalités de la reddition de comptes.

Il est à noter que, bien que l'entente de service couvre généralement une période de 12 mois, le cycle de gestion des ententes peut s'échelonner sur une période de 18 à 24 mois, de la planification des besoins en matière de services d'emploi à la réception du rapport de reddition de comptes.

Vous trouverez à l'annexe A un calendrier où sont détaillées les grandes étapes liées au cycle de gestion des ententes et les actions qui y sont associées.

CYCLE DE GESTION DES ENTENTES



* Suivi en continu tout au long du cycle et au-delà de celui-ci

- Soutien à l'atteinte des objectifs (assurer le succès des efforts consentis)
- Réaction en temps opportun (appliquer les actions correctrices à temps)
- Collaboration, recherche de solutions (favoriser la complémentarité et une saine relation partenariale)
- Adaptation et amélioration de la prestation de service

2.1 PLANIFICATION DES BESOINS EN MATIÈRE DE SERVICES D'EMPLOI

La planification globale de la prestation de services d'emploi, dont ceux offerts par les ressources externes, est élaborée de façon à favoriser l'atteinte de résultats. Les éléments suivants y sont pris en compte :

- les priorités nationales et régionales déterminées avec les partenaires du marché du travail (y compris les ressources externes), notamment celles exposées dans les politiques, les stratégies, les plans d'action, etc.;
- l'analyse du marché du travail, qui porte notamment sur
 - le taux de chômage et les caractéristiques du chômage,
 - l'adéquation entre la formation, les compétences et l'emploi,
 - le nombre et la nature des postes vacants;
- l'analyse du bassin de clientèle potentielle, qui porte notamment sur
 - le nombre de personnes bénéficiant des programmes d'assistance sociale, de prestataires de l'assurance-emploi (actifs ou admissibles) et d'autres chômeurs (sans soutien public du revenu ou connaissant le chômage frictionnel),
 - les clientèles dites éloignées du marché du travail ou faisant partie de groupes sous-représentés sur celui-ci,
 - l'évolution des caractéristiques et besoins liés à l'intégration à l'emploi durable de l'ensemble de ces clientèles;
- les budgets disponibles pour la prestation des services;
- les mesures actives d'emploi accessibles, la présence d'une ou de plusieurs ressources externes sur un même territoire et l'offre de service de ces dernières;
- les résultats antérieurs ou le degré d'atteinte des cibles des années précédentes, les rapports d'étape trimestriels et les rapports de reddition de comptes.

La planification des ententes avec les ressources externes vise à offrir la meilleure réponse aux besoins du marché du travail sur le territoire en joignant les clientèles potentielles et en proposant à ces dernières des services de qualité et adaptés.

Ainsi, les demandes annuelles de Services Québec aux ressources externes en ce qui a trait au volume de personnes à servir, au type de service à offrir et aux résultats attendus peuvent être sujettes à changement.

2.2 AJUSTEMENT À APPORTER À UNE ÉVENTUELLE OFFRE DE SERVICE⁹

Le processus d'ajustement en prévision d'une éventuelle offre de service se déroule sur plusieurs mois et repose sur des échanges concertés entre Services Québec et la ressource externe concernée ainsi que sur des dossiers bien documentés. Ce processus influence grandement la formulation de la demande de service qui sera adressée à la ressource externe et, conséquemment, de l'offre de service qui sera déposée par cette dernière.

Les différents échanges avec la ressource externe, les rapports d'étape trimestriels produits durant l'année en cours et le rapport de reddition de comptes correspondant à la période précédente doivent servir à cerner les ajustements requis en vue de la prochaine entente, le cas échéant. Services Québec est interpellé lors de la reddition de comptes afin que le suivi de l'entente soit bien étayé et accessible. Services Québec doit par ailleurs démontrer que, si des ajustements sont requis à la suite de l'analyse des résultats, il veillera à ce qu'ils soient prévus au prochain cycle.

Services Québec doit être en mesure de connaître, en cours de route, la progression de la ressource externe relativement à l'atteinte des cibles. Le rapport d'étape trimestriel produit par la ressource externe est ainsi analysé par le personnel de Services Québec et fait l'objet d'échanges entre les deux parties en cas d'écart avec la situation attendue. Ce rapport doit permettre de faire le point sur la situation et d'apporter des ajustements, notamment si le contexte dans lequel l'entente a été conclue a évolué. Il peut également servir d'intrant pour la prise de décisions concernant les ententes associées au cycle suivant dans l'attente de la reddition de comptes complète.

Concrètement, Services Québec doit démontrer comment il entend assurer les ajustements appropriés en reconnaissant les expertises, et ce, dans le respect des clientèles spécifiques rencontrées par les ressources externes. Il peut s'agir notamment d'ajustements touchant une cible ou le budget en prévision d'une prochaine entente ou encore de modifications dans l'approche retenue ou dans l'activité offerte. En raison des délais de production du rapport de reddition de comptes relatif à des services offerts selon l'approche globale, Services Québec doit pouvoir compter sur les observations formulées en cours d'entente et sur les rapports d'étape trimestriels et de reddition de comptes liés aux cycles précédents.

Quant aux modifications importantes apportées aux ententes de service, elles devraient être envisagées dans une perspective à long terme et se rapporter à une planification et une prévision de croissance ou de décroissance. Il importe d'être transparent et de donner à notre partenaire le temps de s'ajuster. En effet, une ressource externe ne peut modifier d'année en année sa capacité à rendre un service sans fragiliser sa gestion financière et risquer de perdre son expertise ou de se retrouver constamment en situation d'apprentissage, ce qui pourrait avoir des répercussions négatives sur la qualité et les coûts du service.

9 [Cadre d'application du mode de financement à forfait \(chapitre 5.4 – Ajustement et modification à l'offre de service\)](#)

2.3 DEMANDE DE SERVICE

La demande de service précise les attentes et les besoins de Services Québec quant à chaque service lié à l'employabilité.

Elle expose les éléments qui devraient être abordés et dans quel esprit ils devraient l'être. Elle vise une adaptation appropriée de chacun des services à la planification des besoins et reflète les échanges qui ont eu lieu durant la période couverte par l'entente précédente.

Concrètement, une section de la demande de service doit présenter des informations sommaires concernant le contexte actuel et prévisible du marché du travail, les problématiques et les principaux enjeux ciblés ainsi que les besoins locaux ou régionaux auxquels répondre.

Une autre section concerne les informations qui sont communiquées à la ressource externe au regard du ou des services requis, des clientèles visées et de la finalité souhaitée.

Une dernière section doit porter sur les informations que la ressource externe devra fournir relativement à son offre de service et la façon de les présenter.

L'annexe B présente les différents éléments de contenu à inclure dans la demande de service.

2.4 OFFRE DE SERVICE

ÉLABORATION

Selon les besoins ciblés, Services Québec invite la ressource externe à concevoir une offre de service dans laquelle sont pris en compte les objectifs visés et le nombre estimé de personnes à joindre. Concrètement, l'offre de service produite par la ressource externe est une réponse à la demande de service déposée par Services Québec. Elle doit comprendre certains éléments incontournables décrits à l'annexe C, qui présente le contenu de l'offre de service.

Dans un souci d'amélioration continue, d'innovation et d'efficacité, il faut considérer que l'offre de service représente le moment propice non seulement pour proposer des ajustements aux services ou activités tel qu'il en a été question durant la période couverte par l'entente précédente, mais également pour exprimer de nouveaux besoins quant à la nécessité d'obtenir un ou des services complémentaires.

ANALYSE

L'offre de service doit être analysée par Services Québec en fonction de la capacité à répondre aux besoins exprimés. L'analyse de l'offre de service doit porter sur

- la concordance du ou des services proposés avec les besoins de la clientèle visée et les objectifs pour lesquels l'offre de service a été sollicitée;
- le bassin de clientèle à joindre;
- la conformité des objectifs visés et des activités proposées avec le cadre normatif de la mesure concernée;
- la qualité du plan d'intervention élaboré, des ressources mises en place et de la mise en œuvre des activités ou services proposés en réponse à des besoins précis;
- la valeur ajoutée, par rapport à l'entente précédente, d'un nouveau service ou d'un service complémentaire envisagé, à savoir à quel besoin il répondra et s'il représente une réponse adaptée à celui-ci;
- l'estimation des coûts, selon les critères fixés pour 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, le cas échéant.

Pour mener à bien l'analyse et en venir à une recommandation, il est possible de procéder à l'examen des ententes antérieures conclues avec la ressource externe, qui permettront de se renseigner quant aux aspects suivants :

- les services offerts par la ressource externe antérieurement;
- le financement correspondant;
- la capacité de la ressource externe à
 - prendre les mesures pour atteindre les objectifs visés,
 - effectuer une saine gestion des fonds publics,
 - gérer et encadrer du personnel,
 - résoudre des problèmes;
- les immobilisations consenties par le passé;
- les difficultés rencontrées;
- les aspects à suivre de plus près;
- les frais généraux qui pourraient être engagés pour permettre la participation d'une personne handicapée à la mesure.

2.5 ENTENTE DE SERVICE

NÉGOCIATION

La négociation fait partie intégrante de l'association entre les deux parties et est un élément clé de la relation partenariale. L'offre de service faite par la ressource externe, les résultats de l'analyse et l'évaluation de la proposition y sont pris en considération. Elle représente, pour les deux parties, le moment privilégié pour s'entendre sur les aspects divergents et préciser le contenu de l'entente. Elle porte sur les aspects suivants :

- les engagements mutuels de Services Québec et de la ressource externe;
- les résultats attendus, qui se traduiront par des indicateurs et des cibles;
- les conditions de financement et les éléments de contrôle financier.

La négociation doit se faire dans le respect des principes établis dans le cadre du protocole de reconnaissance et de partenariat¹⁰. Ces principes sont la reconnaissance de l'expertise mutuelle, l'imputabilité à l'égard des résultats, l'autonomie et la responsabilité. Lorsque le volet entreprises d'insertion de la mesure Projet de préparation à l'emploi (PPE) est concerné, la négociation doit également être menée en tenant compte du Cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion¹¹.

Il est à noter que la rigueur lors de la négociation des ententes conditionne la qualité des suivis et de la reddition de comptes qui s'y rapporteront. Une entente bien préparée, ce qui suppose une définition claire des rôles et des responsabilités ainsi que l'établissement d'attentes précises, devrait permettre d'apprécier adéquatement les résultats et de tirer profit des informations recueillies durant la période couverte par l'entente.

ÉLABORATION

Une fois l'offre de service analysée et la négociation terminée, les propositions retenues relativement à l'offre de service font l'objet d'une entente de service signée entre Services Québec et la ressource externe. Celle-ci détermine les activités à réaliser, le nombre de participants à obtenir, les résultats attendus et le cadre financier (financement à forfait ou à coûts réels¹²). L'entente de service reflète les différents aspects négociés. Elle doit être claire, précise et complète tout en étant concise.

10 [Protocole de reconnaissance et de partenariat](#)

11 [Cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion](#)

12 Le financement accordé pour le volet entreprises d'insertion de la mesure Projet de préparation à l'emploi (PPE) fait l'objet de deux types d'ententes. Une entente de service (EQ-6315) pour les dépenses liées à l'insertion et une entente de subvention (EQ-6317) pour le financement de la masse salariale des participants. Le formulaire *Montage financier de l'entreprise d'insertion* (EQ-6315-02) fait partie intégrante de ces ententes.

VALIDATION CONTRACTUELLE

La validation contractuelle est soumise aux lois, règlements, politiques et directives en vigueur. La **Loi sur les contrats des organismes publics** et les règlements qui en découlent ont une incidence sur la conclusion des ententes de service avec les ressources externes. Différents mécanismes de validation sont utilisés afin d'en assurer le respect, dont ceux privilégiés par la Direction de la gestion contractuelle.

CONSULTATION SYNDICALE

Certains services offerts par les ressources externes doivent faire l'objet de consultations auprès des syndicats dont font partie les membres de la fonction publique.

Le cas échéant, le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale a l'obligation de consulter le ou les syndicats concernés au moins 30 jours civils avant l'entrée en vigueur de l'entente de service concernée. Cette obligation n'empêche toutefois pas que l'entente soit signée par les deux parties si toutes les autorisations requises par la Direction de la gestion contractuelle ont été reçues.

SIGNATURE

Au moment de procéder à la signature, il importe de s'assurer d'une compréhension commune des différentes clauses contractuelles prévues aux annexes afin d'éviter toute forme d'ambiguïté au moment de la mise en œuvre et de vérifier si les conditions gagnantes sont en place. La majorité des ententes avec les ressources externes sont négociées pour la période allant du 1^{er} juillet au 30 juin.

Précisons que, bien que la majorité des ententes soient conclues pour une durée de 12 mois, la conclusion d'ententes triennales est possible lorsque toutes les conditions sont remplies¹³.

La signature doit être effectuée par les personnes dûment autorisées selon le Plan de désignation en gestion financière pour le Ministère et selon la résolution du conseil d'administration pour la ressource externe.

13 Ententes triennales : Les ententes de service triennales ne s'adressent pas à l'ensemble des ressources externes. Divers éléments doivent être pris en considération lors de l'analyse de la pertinence de signer ou non une entente triennale. De plus, l'entente de service triennale est assujettie, à la fin de chaque année financière, aux conditions suivantes : les crédits budgétaires annuels requis sont consentis à Services Québec; les résultats et l'analyse des facteurs que représentent l'adéquation entre les services rendus par l'organisme et les priorités et besoins locaux et régionaux de la main-d'œuvre ainsi que la capacité de l'organisme d'atteindre les résultats préalablement convenus dans l'entente satisfont Services Québec.

Une fois la signature des deux parties obtenue, Services Québec peut procéder au paiement de la première avance¹⁴. Aucun paiement ne peut être effectué avant la signature de l'entente par toutes les parties concernées et avant le début des activités.

Selon les procédures établies, toutes les ententes de service qui représentent une valeur de 25 000 \$ et plus sont ensuite publiées dans le Système électronique d'appel d'offres du gouvernement (SEAO)¹⁵.

MÉCANISME DE RÉVISION

Un mécanisme de révision, déterminé régionalement, s'applique aux décisions rendues par Services Québec à l'égard des ressources externes lors de la conclusion d'ententes de service dans le cadre des mesures Services d'aide à l'emploi (SAE), Projet de préparation à l'emploi (PPE) et Mesure de formation de la main d'œuvre (MFOR coordination) – Volet entreprises d'entraînement.

Ce mécanisme de révision ne se limite pas au seul motif lié au financement. Il n'y a pas de restriction quant aux motifs légitimes pour lesquels une ressource externe peut formuler une demande de révision, pour autant que ceux-ci ne soient pas abusifs. Le mécanisme de révision peut aussi s'appliquer lors de désaccords relativement à la reddition de comptes, à la modification de l'offre de service de la ressource externe ou à toute autre décision administrative concernant la négociation ou la gestion d'une entente de service.

Comme le recours au mécanisme de révision doit être exceptionnel, il est important que le maximum de travail soit réalisé avant d'y avoir recours. Ainsi, les ententes de service doivent être négociées dans un esprit de partenariat et les engagements prévus doivent être bien compris par les deux parties. Également, comme le prescrivent le protocole de reconnaissance et l'approche de suivi des ententes, le processus de résolution de problèmes doit être privilégié tout au long de l'année.

14 [Politique de paiement](#)

15 [SEAO](#)

3 SUIVI DE L'ENTENTE ET DES RÉSULTATS EN CONTINU

Le suivi porte sur l'évolution des résultats quant aux attentes convenues. Tant sa fonction de contrôle pour Services Québec que sa fonction de soutien à l'atteinte des objectifs visés pour les participants en font un processus important du cycle de gestion des ententes. Comme le précise le [Guide sur la gestion axée sur les résultats](#), « pour être en mesure d'atteindre ses objectifs, une ressource externe doit savoir si, effectivement, elle est en bonne voie d'y parvenir¹⁶ ». Du début à la fin, le suivi devrait lui permettre de mesurer les progrès accomplis en vue des résultats attendus ainsi que d'échanger sur la situation et, si nécessaire, sur les ajustements à apporter pour assurer le succès des efforts consentis. Il devrait aussi lui permettre de réagir en temps opportun et d'appliquer des actions correctrices promptement. Il est effectué dans un esprit de collaboration et de recherche de solutions adéquates aux problèmes rencontrés.

Les objectifs du suivi de l'entente sont les suivants :

- S'assurer que la prestation des services est conforme aux conditions de l'entente.
- Soutenir la ressource externe dans l'atteinte des objectifs de l'entente, notamment à l'égard de l'identification de la clientèle (recrutement direct et référence).
- Approfondir la connaissance du service offert ou des modèles d'intervention liés aux problématiques de la clientèle, en vue de faire progresser l'offre de service de Services Québec et des ressources externes en fonction de l'évolution des besoins de la clientèle et du marché du travail.

Le suivi des ententes peut s'effectuer par divers moyens et implique notamment un certain nombre de visites durant la période couverte par l'entente. Dans l'optique d'une saine gestion des fonds publics, ces visites permettent entre autres à Services Québec d'échanger avec la direction de la ressource externe sur la mise en œuvre de l'entente, de vérifier que tout se déroule en conformité avec les clauses contractuelles de celle-ci et d'intervenir si des problèmes sont détectés.

C'est aussi l'occasion de faire certaines vérifications dans les dossiers quant à la qualité des services rendus.

Le suivi peut prendre différentes formes sur la base de leur pertinence : des appels téléphoniques, des échanges de courriels, des visites de lieux où se déroulent les activités durant celles-ci ou non, des discussions avec les intervenants, les agents d'aide à l'emploi (gestionnaires de parcours) et les participants, la consultation des dossiers des participants¹⁷, etc.

16 [Guide sur la gestion axée sur les résultats](#) (page 29)

17 L'organisme s'engage à maintenir à jour un dossier administratif pour chacun des participants auxquels il a rendu un service. Ce dossier pourra être consulté par la personne responsable du suivi de l'entente. Les éléments du dossier administratif consultable par la personne responsable de l'entente devraient permettre de distinguer toute information de nature « délicate » nécessaire à l'intervenant de l'organisme, mais non pertinente pour Services Québec.

La fréquence et la nature des suivis dépendront du niveau de risque¹⁸ lié à l'entente.

Quant aux modalités liées au suivi financier, elles sont déterminées par les modes de financement (financement à forfait ou à coûts réels)¹⁹ :

- Dans une entente établie à coût forfaitaire, les dépenses engagées n'ont pas à être vérifiées, sauf exception. La validation de la saine utilisation des fonds publics se réalise notamment en s'assurant au départ que le juste coût est payé et, par la suite, que les conditions favorables sont en place, que les activités se déroulent comme prévu et que les résultats sont ceux souhaités.
- Si le financement est alloué en vertu d'une entente établie à coûts réels, le suivi financier portera sur l'examen des dépenses déclarées par la ressource externe et il devra être démontré que les frais ont réellement été engagés. Un suivi régulier des dépenses prévues aux postes budgétaires devra ainsi être effectué afin de s'assurer que les dépenses déclarées sont admissibles²⁰ et qu'elles sont liées aux activités prévues à l'entente. Un écart important entre les dépenses déclarées et celles prévues aux budgets pourrait nécessiter le dépôt d'un budget révisé par la direction de la ressource externe.

Toute intervention lors du suivi doit être consignée au dossier²¹.

3.1 ÉCHANGES D'INFORMATION EN CONTINU

Les échanges d'information représentent une responsabilité mutuelle. Ils doivent permettre de refléter adéquatement l'état de la situation. Les parties doivent donc s'assurer d'avoir en main toute l'information pertinente et de mettre en place des moyens pour contrôler la fiabilité des données qu'elles transmettront.

La qualité et la fréquence des échanges entre les ressources externes et Services Québec représentent la clé pour obtenir et faire circuler l'information pertinente de même que pour établir et maintenir une saine relation partenariale.

18 Le niveau de risque est influencé notamment par un nombre important de participants, la complexité des travaux à accomplir et des activités offertes, la clientèle visée et les problématiques qui y sont liées, la valeur financière de l'entente ainsi que l'expérience antérieure de Services Québec en ce qui concerne la ressource externe.

19 [Politique de paiement](#)

20 [PPE – Volet général](#) (section « Financement à coûts réels »)
[PPE – Volet entreprises d'insertion](#) (section « Dépenses admissibles »)

21 L'Application Web - Approche de suivi, exclusive à Services Québec, doit être utilisée à cet effet.

QUALITÉ DE L'INFORMATION SAISIE DANS LES SYSTÈMES

Les échanges d'information et la codification informatiques sont importants, car Services Québec demeure responsable des objectifs ciblés dans le plan d'action en matière d'emploi et de main-d'œuvre quant aux résultats, même si des interventions sont réalisées par des ressources externes.

Ainsi, en plus des rapports d'étape trimestriels et du rapport de reddition de comptes, Services Québec doit être en mesure d'obtenir de façon continue les données utiles sur l'ensemble des participants aux activités et sur les résultats atteints. Pour que les actions de Services Québec et des ressources externes soient reconnues à leur juste valeur, une codification conforme tout au long et à la suite d'une participation est incontournable. Les ressources externes ont donc la responsabilité de transmettre toutes les informations requises par le biais de la passerelle informatique Services en ligne des intervenants externes.

Dans cet ordre d'idées, afin que les résultats quant aux retours en emploi puissent être appréciés, l'information obtenue à ce sujet, le cas échéant, doit être consignée dans le système lors des suivis. Qu'il s'agisse de services unitaires ou de services en approche globale, la ressource externe peut procéder à l'enregistrement par le biais de la passerelle Services en ligne des intervenants externes jusqu'à trois mois après la fin d'une participation. À défaut de pouvoir effectuer le traitement requis, elle pourra transmettre cette information par une note dans le dossier du participant. La codification correspondante sera alors effectuée par Services Québec.

À la fin d'une participation, la situation en ce qui concerne l'emploi doit être consignée au dossier du participant. En ce qui a trait à tous les services proposés selon l'approche globale pour lesquels une inscription « En attente d'information » a été saisie, un suivi administratif effectué dans les trois mois permettra de relancer le participant afin de connaître sa situation quant à l'emploi. Si le participant est toujours sans emploi (et en fonction du soutien postparticipation prévu dans l'entente), il sera invité à retourner à la ressource externe ou à se présenter à un centre local d'emploi ou à un bureau de Services Québec afin de se voir offrir l'accompagnement nécessaire. Au-delà du délai de trois mois, si aucun résultat relatif à l'emploi n'a été enregistré (inscription « En attente d'information » dans le système), une relance téléphonique sera effectuée par le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale²² auprès du participant dans les semaines suivantes.

22 Dans ce document, nous faisons abstraction du fait que certains résultats sont obtenus à l'aide du traitement de données administratives (information fournie par Service Canada, information provenant des fichiers sur les prestataires des programmes d'assistance sociale et portant sur les personnes « sorties de ces programmes ») qui ne correspondent pas exactement à une période de trois mois.

Dans le système Services en ligne des intervenants externes, la ressource externe doit également expliquer les résultats codifiés « En emploi » dans le dossier d'un participant à la suite de l'intervention. Elle doit notamment inscrire le nom de l'employeur, le type d'emploi²³ et la date de début de l'emploi. Il en est de même pour les retours aux études. La ressource externe doit alors également, lorsque précisé dans l'entente, comptabiliser et expliquer les résultats des participants dans leur dossier. Elle doit notamment inscrire le nom de l'établissement, le programme ou le domaine d'études ainsi que la date de début.

3.2 RAPPORTS D'ÉTAPE TRIMESTRIELS

Les rapports d'étape trimestriels²⁴ comprennent des renseignements quantitatifs sur les indicateurs de production et d'impact (pour la période et le cumulatif). Il y est également fait mention d'éléments qualitatifs, notamment de l'appréciation de la situation (déroulement de l'activité, problèmes et obstacles rencontrés, etc.), des ajustements qui seront apportés par la ressource externe ou proposés à Services Québec (moyens mis ou à mettre en place pour joindre la clientèle, atteindre les cibles, corriger une situation problématique, etc.) et d'autres précisions ou commentaires jugés pertinents (événements spéciaux tenus ou autres activités complémentaires réalisées, etc.). L'annexe D présente des éléments que doivent minimalement contenir les rapports d'étape trimestriels.

Le signataire de l'entente ou une personne dûment autorisée par une résolution du conseil d'administration doit également signer et dater une déclaration de fiabilité. Voici un exemple de formulation :

« Je déclare que les renseignements contenus dans ce rapport d'étape trimestriel reflètent fidèlement la situation au moment où il est produit. De plus, je demande à Services Québec de procéder au paiement prévu à la section « Coûts de l'entente et modalités de paiement de l'entente de service ».

Les rapports d'étape trimestriels tiennent lieu de demandes de versement. Dès réception d'un rapport d'étape trimestriel, les paiements prévus dans l'entente peuvent être effectués après vérification. Le rapport qui couvre le dernier trimestre est produit à la fin de la période couverte par l'entente pour permettre le paiement final (retenue de 5 %). Il se distingue du rapport de reddition de comptes qui, lui, peut être remis jusqu'à six mois après cette période, comme convenu dans l'entente.

Finalement, il importe de préciser que les informations transmises par les ressources externes doivent être utiles et représenter une valeur ajoutée. Il faut savoir que Services Québec a accès à des informations de gestion qui permettent un suivi quantitatif mensuel de certains éléments de l'entente.

23 Par « type d'emploi », on entend un emploi à temps plein, un emploi à temps partiel ou un travail autonome.

24 La production d'un rapport d'étape trimestriel est privilégiée. Toutefois, une production mensuelle n'est pas exclue dans certains cas.

CAS D'ÉCARTS AVEC LA SITUATION ATTENDUE

Si, en cours de suivi, des écarts avec un ou des éléments établis dans l'entente ou prévus dans la prestation de service sont constatés, il est primordial qu'une discussion transparente entre Services Québec et la direction de la ressource externe ait lieu. Ils doivent adopter un mode de résolution de problèmes tout en étant rigoureux ou, à tout le moins, être en mesure de proposer des solutions. Services Québec et la ressource externe doivent être en mesure de partager toutes les informations pertinentes leur permettant de prendre des décisions éclairées. L'objectif est de parvenir à des solutions « gagnant-gagnant » pour les deux parties tout en respectant ce qui est prévu à l'entente.

3.3 REDDITION DE COMPTES ET APPRÉCIATION DES RÉSULTATS AU TERME DE L'ENTENTE

La reddition de comptes remplit plusieurs rôles. Minimale, elle oblige la direction de la ressource externe concernée à présenter formellement ses résultats relativement à ses engagements et à expliquer les écarts, le cas échéant. Elle traduit une volonté de transparence et d'imputabilité. Au-delà de son caractère obligatoire, elle revêt, d'un point de vue pratique, un aspect stimulant parce qu'elle permet à l'organisation d'afficher ses réalisations et qu'elle constitue, de ce fait, un volet indissociable du processus d'attribution des pouvoirs et des ressources.

RAPPORT DE REDDITION DE COMPTES

Le rapport de reddition de comptes porte sur la gestion des activités et les responsabilités liées à l'entente de service. C'est au représentant de la ressource externe dûment autorisé de le présenter au représentant de Services Québec. D'une certaine manière, il vient conclure le cycle de gestion. Pour chaque dossier, un rapport de reddition de comptes doit systématiquement être produit.

Le rapport de reddition de comptes doit exposer les résultats relatifs aux engagements pris dans l'entente. Il se distingue du dernier rapport d'étape trimestriel par l'analyse des résultats qui y est présentée (taux d'atteinte des cibles, explication des écarts). La période allouée pour colliger l'ensemble des résultats des indicateurs est également différente. L'outil privilégié pour la reddition de comptes est un indicateur prédéfini. Des informations de nature qualitative ou ad hoc peuvent compléter l'analyse des indicateurs de production et des indicateurs d'impact.

L'échéance liée au dépôt du rapport de reddition de comptes doit être fixée en fonction du type d'activité et des indicateurs convenus. Aux services unitaires devraient correspondre un délai relativement court (pouvant aller jusqu'à trois mois), alors que les services offerts selon l'approche globale requièrent un délai suffisant pour que l'information utile pour calculer les indicateurs d'impact soit recueillie. Le délai maximal pour déposer le rapport de reddition de comptes devrait être de six mois après la fin de la période couverte par l'entente.

Des explications qualitatives bien étayées doivent être fournies en cas d'écart avec la cible, que ce soit à la hausse ou à la baisse. Par ailleurs, il est important de pouvoir compter sur des données quantitatives précises et bien appuyées.

Le rapport de reddition de comptes doit également présenter les diverses cibles associées aux indicateurs de production et aux indicateurs d'impact prévus dans l'entente et leur degré d'atteinte de façon à permettre une vision d'ensemble de la performance (atteinte ou non de la cible).

Précisons que tous les retours en emploi qui ont lieu entre la fin de la participation et la date de remise du rapport de reddition de comptes (prévus dans l'entente) peuvent être présentés dans celui-ci. Cependant, les résultats liés à ces retours en emploi doivent être comptabilisés de façon distincte et présentés selon ces deux catégories :

- les résultats obtenus (à brève échéance entre 0 et 3 mois) entre la fin d'une participation et le suivi administratif trois mois;
- les résultats obtenus plus de trois mois après la fin d'une participation jusqu'au moment de la remise du rapport de reddition de comptes.

Finalement, il revient au signataire de l'entente ou à une personne dûment autorisée par le conseil d'administration de représenter la direction et d'endosser la déclaration de la direction. Ce faisant, elle atteste que les données figurant dans le rapport de reddition de comptes sont réputées fiables, à tous égards importants, et conformes aux méthodes de calcul convenues.

Cette déclaration de la direction, signée et datée, doit faire partie du rapport de reddition de comptes et pourrait être présentée comme l'exemple suivant :

« Les informations et résultats contenus dans le présent rapport de reddition de comptes relèvent de la responsabilité de la direction de la ressource externe X et de son représentant. Cette responsabilité porte sur l'exactitude, l'intégralité et la fiabilité des données utilisées pour effectuer la reddition de comptes quant aux résultats attendus et convenus dans l'entente X.

La direction de la ressource externe se déclare satisfaite des informations contenues dans le présent rapport. »

L'annexe E présente le contenu détaillé du rapport de reddition de comptes.

3.4 BILAN ET ÉVALUATION

Cette étape termine le cycle de gestion des ententes. Elle vise à s'assurer que les activités prévues ont été réalisées, que les objectifs ont été atteints et que l'encadrement fourni par la ressource externe est adéquat. L'évaluation doit se faire conformément à l'approche de suivi des subventions, ententes et contrats de service signés dans le cadre des mesures actives.

3.5 COMPILATION DES INFORMATIONS À RÉUTILISER EN VUE DU RENOUVELLEMENT D'UNE ENTENTE

Négocier une entente, c'est d'abord tirer profit des cycles de négociation précédents pour prendre des décisions éclairées, pour remettre en question ses façons de faire et pour effectuer les ajustements que la reddition de comptes et les écarts constatés au cours de la période couverte par l'entente ont permis de juger nécessaires et pour se projeter dans l'avenir.

Dans le souci d'accroître l'efficacité et l'efficience des services, chacune des parties prenantes a en effet intérêt à tirer pleinement profit de l'exercice de reddition de comptes et de la réalisation des engagements afin non seulement d'apprendre et de prendre les mesures nécessaires pour devenir meilleure ou plus forte des connaissances acquises ou des leçons tirées, mais également de reconnaître la qualité du travail effectué.

4 INDICATEURS ET CIBLES DE RÉSULTATS

Ce chapitre présente des balises visant une compréhension commune des indicateurs utilisés dans le cadre des ententes. La définition des indicateurs et leur mode de calcul doivent respecter dans les ententes et dans la reddition de comptes les paramètres qui y sont présentés.

4.1 TYPOLOGIE ET FONCTION DES INDICATEURS

DEUX TYPES D'INDICATEURS

Les **indicateurs de production** servent à mesurer les services rendus, les actions accomplies ou leur degré de réalisation dans le cadre de l'entente.

Les **indicateurs d'impact** portent sur les résultats attendus quant à une intervention et qui pourront être observés à la suite de la participation d'une personne (activités complétées et activités non complétées).

Les services unitaires requièrent généralement des indicateurs de production. Toutefois, lorsque le contexte spécifique et la nature des services s'y prêtent, des indicateurs d'impact peuvent être inscrits dans l'entente de service²⁵.

Pour les services en approche globale, des indicateurs de production et des indicateurs d'impact doivent être prévus dans l'entente.

DEUX PRINCIPALES FONCTIONS DES INDICATEURS

Les **indicateurs ciblés** indiquent la cible à atteindre, soit le résultat attendu (en nombre). À terme, le résultat obtenu permet de mesurer l'atteinte ou non de l'objectif initial déterminé dans l'entente.

Les principaux indicateurs ciblés sont le nombre de nouveaux participants (indicateur de production) et le nombre de retours en emploi (indicateur d'impact).

Les **indicateurs de suivi**, non ciblés, servent à renseigner sur l'intervention et ses effets (aspects quantitatifs et qualitatifs). Les indicateurs de suivi sont facultatifs²⁶. Ils permettent de mettre en contexte les interventions, aident à comprendre les résultats obtenus et facilitent les suivis opérationnels et administratifs des participations.

25 Par exemple, le soutien structuré - Stratégie de recherche d'emploi et les services pour lesquels est prévu un appariement entre une offre d'emploi et un participant, tel que le placement assisté, pourraient faire l'objet d'un tel indicateur.

26 L'adjectif « facultatif » ne signifie pas « pas important ».

À l'annexe F se trouve un tableau-synthèse présentant des exemples d'indicateurs de production et d'indicateurs d'impact qui ont la fonction d'indicateurs ciblés ou non ciblés (de suivi), selon le service visé.

4.2 INDICATEURS DE PRODUCTION

Les indicateurs de production servent à mesurer les services rendus, les actions accomplies ou leur degré de réalisation dans le cadre de l'entente. Ils peuvent correspondre à une cible en nombre ou à un élément de suivi.

Indicateur de production (ciblé)	Nombre de nouveaux participants
Définition	Un nouveau participant est une personne (individu distinct) ayant commencé une activité dans le cadre d'une entente (ou d'un service).
	<ul style="list-style-type: none"> ● Les personnes commencent leur participation durant la période couverte par l'entente (généralement, elle s'étend du 1^{er} juillet au 30 juin de l'année suivante). ● Dans le cadre des mesures Services spécialisés – Jeunes, Projet de préparation à l'emploi (PPE), volets général et entreprises d'insertion et Mesure de formation de la main d'œuvre (MFOR coordination) – Volet entreprises d'entraînement, le participant doit poursuivre sa participation au-delà de la période d'essai, qui comprend un nombre de semaines convenu dans l'entente (voir l'annexe G – Activité avec période d'essai et durée). ● Réadmission : dans un délai jugé raisonnable et en fonction de sa situation, un participant ayant mis fin à sa participation peut être réadmis et poursuivre dans le même organisme l'activité qu'il avait commencée (voir l'annexe H). Ce participant est comptabilisé une seule fois, car il poursuit une activité déjà commencée. ● Exceptionnellement et en fonction du besoin à satisfaire, un participant peut cumuler plusieurs participations (participations multiples). Il peut par ailleurs être recruté ou référé comme un nouveau participant dans un nouveau service si un nouveau besoin est déterminé. Il sera alors comptabilisé relativement aux deux services.

Indicateur de production (suivi)	Nombre de nouveaux participants appartenant à la clientèle prioritaire
Définition	Un nouveau participant appartenant à la clientèle prioritaire est un participant ayant commencé une activité et à qui a été attribué un statut correspondant à l'une des clientèles prioritaires du Ministère.
<ul style="list-style-type: none"> ● En tenant compte de la provenance du financement et en concordance avec sa mission, Services Québec et les ressources externes offrent prioritairement des services aux prestataires de l'assurance-emploi considérés comme actifs et aux personnes qui y sont admissibles, aux prestataires des programmes d'aide financière de dernier recours (assistance sociale) et aux participants du Programme objectif emploi. ● À l'échelle nationale et régionale, le Service public d'emploi se fixe des objectifs spécifiques quant au nombre de retours en emploi pour chacune des clientèles jugées prioritaires. La contribution des ressources externes à l'atteinte de ces cibles par le biais de leur intervention auprès des clientèles prioritaires est incontournable. ● En complément à l'indicateur de production lié au nombre de nouveaux participants, il est possible de prévoir un indicateur ciblé de clientèles prioritaires à atteindre pour un service lorsque requis. La cible doit être adaptée au contexte spécifique dans lequel s'effectue la prestation du service et représenter pour les ressources externes une incitation à joindre ces clientèles de façon prioritaire. Par exemple, une cible de clientèles prioritaires peut être prévue lorsque les interventions de la ressource externe auprès de telles clientèles sont inférieures au besoin ou lorsque la cible de nouveaux participants est atteinte ou en voie de l'être et qu'il faut prioriser les clientèles à joindre. ● Le statut de la personne au regard de son appartenance à l'une des clientèles jugées prioritaires est confirmé à partir de son dossier dans les systèmes d'information sur l'assurance-emploi et l'assistance sociale au début de sa participation. Les ressources externes ne disposent pas de cette information. Services Québec doit donc leur fournir celle-ci afin de leur permettre de mieux structurer leurs interventions et de les ajuster au besoin. ● Il est à noter que les personnes sans soutien public du revenu ne doivent pas être exclues des interventions, ce qui est d'autant plus important si ces personnes font partie de groupes sous-représentés sur le marché du travail. À cet égard, il est à souligner que la part des personnes sans soutien public du revenu peut être importante parmi les participants à certaines activités ou sur certains territoires, en raison des caractéristiques des clientèles à joindre (appartenance à des groupes sous-représentés sur le marché du travail). ● Les statuts des clientèles sont présentés à l'annexe I. 	

4.3 INDICATEURS D'IMPACT

Les indicateurs d'impact portent sur les résultats attendus quant à une intervention et qui pourront être observés à la suite de la participation d'une personne (activités complétées et activités non complétées) dans le cadre d'une entente en cours (une participation liée à une entente précédente s'étant terminée durant la période couverte par l'entente en cours est également prise en compte).

L'indicateur d'impact qui porte sur le nombre de retours en emploi fait l'objet d'une cible (en nombre et non en pourcentage), car il est directement lié à la mission du Service public d'emploi, soit l'intégration à l'emploi des personnes aptes au travail. Le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale doit par ailleurs rendre des comptes quant à l'atteinte des objectifs de résultats pour cet indicateur.

Dans la rédaction des différents rapports, il faut avoir à l'esprit que tous les résultats intermédiaires, particulièrement ceux qui concernent le retour aux études, permettent aux participants de développer leur employabilité ainsi que de progresser dans leur cheminement vers l'emploi et doivent ainsi être considérés au terme d'une participation comme des résultats positifs.

Lorsque le contexte s'y prête, ces résultats intermédiaires y font l'objet d'indicateurs d'impact. Même si les résultats intermédiaires ne font pas obligatoirement l'objet d'une cible, il importe de préciser que les résultats obtenus et observés sont tout aussi importants (tant du point de vue de la reddition de comptes que de la réussite de l'intervention auprès du participant).

Indicateur d'impact (ciblé)	Nombre de participants ayant occupé un emploi à brève échéance (entre 0 et 3 mois) après avoir terminé leur participation
Définition	<p>Un participant ayant occupé (ou occupant actuellement) un emploi peu après avoir terminé sa participation est un participant pour lequel une intervention a été terminée au cours de la période couverte par l'entente et un retour en emploi a été effectué (entre la fin de la participation jusqu'au moment du suivi administratif effectué dans les trois mois suivant la fin de la participation).</p>
Suivi administratif des résultats	<p>De zéro à trois mois suivant la fin de la participation</p> <p>Lorsqu'il est prévu dans l'entente, le suivi administratif des résultats liés à un retour en emploi effectué dans les trois mois suivant la fin de la participation est de la responsabilité des ressources externes. Au-delà de cette période, le suivi administratif est effectué par le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (sondage téléphonique et autres mécanismes) pour les participations terminées auxquelles correspond le résultat « En attente d'information ».</p> <p>La cible pour cet indicateur porte sur la situation constatée trois mois après la fin d'une participation. Au-delà de cette période, les résultats liés aux retours en emploi continuent d'augmenter.</p> <p>Après la période de trois mois suivant la fin d'une participation jusqu'à la remise du rapport de reddition de comptes</p> <p>À toutes fins utiles et malgré les suivis administratifs effectués par le Ministère, la ressource externe peut présenter à Services Québec les résultats des participants quant à leur insertion à l'emploi plus de trois mois après la fin de leur participation en les inscrivant dans son rapport de reddition de comptes ou en les transmettant à Services Québec, qui pourra procéder à l'enregistrement informatique. Les résultats liés à ces retours en emploi doivent être comptabilisés et présentés de façon distincte.</p>
Précisions	<ul style="list-style-type: none"> ● Le retour en emploi peut être à temps plein (30 heures ou plus par semaine), à temps partiel (moins de 30 heures par semaine) et il peut correspondre à un travail autonome. ● Le retour en emploi peut être effectué par le biais d'une participation à la mesure Subvention salariale (dont PRIIME) ou Contrat d'intégration au travail (CIT).

Indicateur d'impact (suivi)	Nombre de participants aux études à brève échéance (entre 0 à 3 mois) après avoir terminé leur participation
Définition	Un participant étant aux études peu après avoir terminé sa participation (de zéro à trois mois) est un participant inscrit à un programme durant le suivi administratif effectué dans les trois mois suivant la fin de la participation.
Précisions	<ul style="list-style-type: none"> ● Le retour aux études est un résultat intermédiaire. De ce fait, il est un élément favorable (positif) à la progression et au cheminement du participant vers l'emploi. ● Le retour aux études peut être à temps plein ou à temps partiel. <ul style="list-style-type: none"> ■ Pour qu'une personne soit considérée comme étant aux études à temps plein, les périodes d'études suivantes doivent être respectées : <ul style="list-style-type: none"> - Enseignement secondaire – Formation générale ou professionnelle : 25 heures par semaine (25 séances d'enseignement de 60 minutes chacune) - Enseignement secondaire – Formation des adultes : 15 heures par semaine (15 séances d'enseignement de 60 minutes chacune) - Enseignement collégial : 180 heures par session ou 4 cours - Enseignement universitaire : 12 crédits équivalant généralement à 4 cours par session ● La personne doit être inscrite et non seulement avoir l'intention d'effectuer un retour aux études. ● L'indicateur d'impact de retour aux études ne doit pas être fusionné à l'indicateur d'impact de retour en emploi. Les deux indicateurs d'impact doivent être présentés de façon distincte. ● Seulement pour les Services spécialisés – Jeunes (groupe 9), l'indicateur d'impact faisant l'objet d'une cible est le nombre de participants en emploi ou aux études. Il est à noter que pour être pris en compte comme étant aux études, le participant doit avoir commencé la formation.

EXEMPLES D'INDICATEURS QUI PEUVENT FIGURER DANS UNE ENTENTE DE SERVICE

Une entente peut comprendre ces indicateurs ou d'autres indicateurs dans la mesure où ils sont utiles et applicables.

Indicateur de production	Cible	Suivi
Nombre de nouveaux participants	en nombre	
Nombre de nouveaux participants appartenant à la clientèle prioritaire		✓
Nombre de personnes n'ayant pas terminé la période d'essai ²⁷		✓
Nombre de personnes réadmissées pour la poursuite de la participation (réadmission)		✓
Nombre d'activités non complétées ²⁸ :		✓ ²⁹
<ul style="list-style-type: none"> • pour des motifs liés à l'abandon 		✓
<ul style="list-style-type: none"> • pour des motifs non liés à l'abandon 		✓
Indicateur d'impact	Cible	Suivi
Nombre de participants ayant occupé un emploi à brève échéance (entre 0 et 3 mois) après avoir terminé leur participation :	en nombre	
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de participants bénéficiant d'une subvention salariale après l'intervention 		✓
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de participants bénéficiant du PRIIME après l'intervention 		✓
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de participants bénéficiant d'un contrat d'intégration au travail après l'intervention 		✓
Nombre de participants aux études à brève échéance (entre 0 et 3 mois) après avoir terminé leur participation		✓
Nombre de participants bénéficiant d'un autre service, mesure ou programme d'emploi à brève échéance (entre 0 et 3 mois) après leur participation (et qui constitue une suite logique dans leur cheminement)		✓

27 La période d'essai s'applique uniquement aux Services spécialisés – Jeunes, Projet de préparation à l'emploi (PPE), volets général et entreprises d'insertion ainsi que la Mesure de formation de la main d'œuvre (MFOR coordination) – Volet entreprises d'entraînement (voir l'annexe G).

28 Résultats et motifs de fin de participation (voir l'annexe J).

29 Le nombre inscrit devrait correspondre au total des motifs liés à l'abandon et des motifs non liés à l'abandon.

4.4 BALISES POUR CONVENIR D'UNE CIBLE ET APPRÉCIER LES RÉSULTATS

La détermination de la cible en nombre et l'appréciation des résultats se fondent principalement sur les éléments suivants :

- la contribution attendue des ressources externes à l'atteinte des cibles de la direction régionale;
- la présence d'obstacles, pour la clientèle, qui se traduisent généralement par des résultats inférieurs à la moyenne quant à la représentation sur le marché du travail (par exemple, pour les personnes autochtones, handicapées, immigrantes ou responsables d'une famille monoparentale ou les personnes bénéficiant des programmes d'assistance sociale);
- la présence de facteurs, pour la clientèle, qui contribuent à l'atteinte de résultats supérieurs à la moyenne (par exemple, pour les personnes qui bénéficient de l'assurance-emploi ou qui y sont admissibles);
- les besoins du marché du travail local et régional et ses caractéristiques;
- les résultats des ententes précédentes établies avec la ressource externe relativement à un service et la capacité démontrée de celle-ci à s'adapter (taux d'atteinte des cibles, déploiement de solutions aux obstacles rencontrés, etc.);
- la comparaison des résultats obtenus par d'autres ressources externes qui offrent des services similaires et visent une clientèle présentant un profil comparable et rencontrant des obstacles communs;
- les autres facteurs de contingence.

La cible reflète les résultats attendus au terme de l'entente et au cours de la période de trois mois suivant la fin de la participation. Le nombre fixé pour certaines cibles doit donc être établi en prenant en considération une part de participants pour lesquels aucune information sur le résultat ne pourra être fournie (l'inscription « En attente d'information » y correspondra). Les indicateurs de production et les indicateurs d'impact inscrits à l'entente ainsi que les cibles qui y sont associées doivent être convenus avec le partenaire.

Aux fins du renouvellement des ententes de service, l'appréciation des résultats se fonde prioritairement sur l'atteinte des cibles déterminées pour les indicateurs de production et d'impact (nombre de nouveaux participants et nombre de retours en emploi), mais aussi en prenant en considération, le cas échéant, les autres résultats positifs obtenus au regard des indicateurs d'impact intermédiaires (exemples : les retours aux études, le transfert vers un autre programme, une autre mesure ou un autre service qui constitue une suite logique dans le cheminement du participant, etc.)³⁰.

Dans le cadre de la reddition de comptes, les résultats liés aux indicateurs, qu'ils soient des indicateurs ciblés ou des indicateurs de suivi, sont présentés en nombre. Toutefois, aux fins de l'appréciation et de l'interprétation des résultats, il est possible de présenter des résultats en pourcentage en tenant compte du nombre de nouveaux participants prévus dans l'entente ou du nombre de participations terminées selon l'indicateur visé.

Il est à noter que les participants non rejoints pour lesquels l'inscription « En attente d'information » correspond aux résultats lors du suivi administratif effectué dans les trois mois suivant la fin de la participation ne doivent jamais être exclus des calculs.

30 À titre d'exemple, pour un Club de recherche d'emploi dont la finalité est le retour en emploi, l'indicateur de retour aux études ne serait pas pertinent.

Le tableau suivant présente un exemple de calcul des résultats liés aux indicateurs et d'appréciation des résultats.

INDICATEUR DE PRODUCTION : cible de 105 nouveaux participants		INDICATEUR D'IMPACT : cible de 60 retours en emploi		Appréciation des résultats		
Résultat de l'indicateur ciblé : 95 Taux d'atteinte de la cible : 90,5 %		Résultat de l'indicateur ciblé : 51 Taux d'atteinte de la cible : 85 %				
<p>Nombre de personnes qui n'ont pas terminé la période d'essai : 2 (Services spécialisés – Jeunes, PPE – Volet général, et MFOR coordination – Volet entreprises d'entraînement, PPE – Volet entreprises d'insertion, MFOR coordination – Volet entreprises d'entraînement)</p>						
<p>Nouveaux participants 95</p> <p>5 poursuivent leur participation dans le cadre d'une entente précédente</p>	<p>Nombre de participants n'ayant pas complété l'activité : 10</p> <p>(4) abandons (6) autres motifs</p>	<p>Nombre de participants rejoints lors du suivi administratif 3 mois suivant la fin de la participation terminée (activité complétée ou activité non complétée) ou pour lesquels on connaît la situation entre la fin de la participation et le suivi administratif 3 mois : 87</p>	<p>Nombre de participants en emploi : 51</p> <p>(5) ayant obtenu un emploi sans avoir complété l'activité (46) ayant obtenu un emploi après avoir complété l'activité</p>	<p>Nombre de retours en emploi : 51</p> <p>51/90 participations terminées (activités complétées ou non complétées)</p>	<p>10 participations (activités) non complétées sur 90 participations terminées = 11 % d'activités non complétées</p>	
	<p>80 ont complété l'activité</p>		<p>Nombre de participants aux études : 5</p>		<p>Nombre de retours aux études : 5</p>	<p>4 participations (activités) non complétées pour motif d'abandon sur 90 participations terminées = 4,4 % d'abandon</p> <p>51 retours en emploi sur 90 participations terminées (activités complétées ou non) = 57 % de retours en emploi</p>
	<p>Participations toujours actives : 10</p> <p>(aucun résultat, donc reddition de comptes effectuée dans le cadre de l'entente suivante seulement)</p>		<p>Nombre de participants impossibles à joindre (résultats « En attente d'information ») : 3</p>		<p>Résultats « En attente d'information » 34</p> <p>(3) participants impossibles à joindre et (31) participants pour lesquels nous sommes « En attente d'information »</p>	<p>34 résultats « En attente d'information »</p>
100	100	90 participations terminées	90	90		

CONCLUSION

L'intention première derrière ce guide est d'actualiser et de regrouper divers contenus relatifs aux opérations pour favoriser un dialogue éclairé sur la performance ainsi qu'une plus grande harmonisation des pratiques en matière de gestion des ententes et de reddition de comptes.

Comme le précise le Guide sur la gestion axée sur les résultats, « le principe de responsabilisation se traduit par un ensemble de gestes impliquant la contribution de chacun des intervenants à l'atteinte des résultats³¹ ». Malgré un aspect administratif omniprésent, chacune de ces étapes permet de répondre à la mission que s'est donnée le Ministère, soit de contribuer à la prospérité, à la richesse collective et au développement du Québec.

Par la conclusion d'ententes de service, le partenariat avec les ressources externes s'inscrit dans une perspective de complémentarité. Ce partenariat permet aux parties d'apporter, en fonction de leurs actions respectives, des contributions différentes et essentielles afin de répondre adéquatement aux besoins des personnes, de les accompagner et de les faire progresser dans leur cheminement vers l'emploi. Ainsi, les ressources externes contribuent de façon considérable à l'atteinte des résultats du Service public d'emploi.

Ressource externe (destinataire de la demande de service et délai de dépôt de l'offre de service)

Demande de service présentée à

- Dénomination de la ressource externe
- Nom du directeur ou de la directrice
- Coordonnées
- Numéro d'entreprise du Québec (NEQ)

La demande de service devra exposer de façon précise les attentes de Services Québec quant aux services requis ainsi que tous les éléments que devra contenir l'offre de service.]

La **date de dépôt de l'offre de service** et la personne à qui elle doit être transmise doivent être indiquées clairement.

Éléments de contexte (contexte dans lequel la demande de service est adressée)

Il faut, par exemple, présenter le contexte actuel et prévisible du marché du travail, les informations sommaires concernant les problématiques vécues et les enjeux liés au marché du travail, le bassin de clientèle potentielle, les perspectives d'emploi, les orientations, les stratégies priorisées, etc.

Description des services (par activité)

- Désignation du groupe de services
- Fourchette de coût/client (minimum et maximum)
- Nombre estimé de participants
- Recrutement direct permis ou non
- Clientèle visée : profil et caractéristiques, principaux obstacles et problèmes auxquels elle fait face, besoins particuliers, etc.
- Activité : objectifs visés, finalité souhaitée, nature du service attendu, etc.
- Facteurs d'appréciation (notamment en ce qui concerne la nature des activités et leur durée) : travail préalable, interventions directes, interventions indirectes, soutien postparticipation, complexité liée à la prestation du service, répercussions liées au nombre.
- Reddition de comptes attendue : échanges d'information en continu, rapports d'étape trimestriels, rapport de reddition de comptes, etc.

Entente établie à coûts réels

La ressource externe doit présenter, en fonction de la description du service, du nombre de participants ciblés et des activités, un budget prévisionnel justifié dans lequel sont pris en compte le personnel requis et les frais de fonctionnement additionnels, s'il y a lieu.

Pour les entreprises d'insertion, les coûts liés à l'entente de subvention (PPIS) devront être établis en tenant compte de l'augmentation du salaire minimum et des avantages sociaux.

SECTION 1 : LA RESSOURCE EXTERNE

1.1 PRÉSENTATION DE LA RESSOURCE EXTERNE

- Mission.
- Historique.
- Expertise développée par la ressource externe.
- Heures d'ouverture, vacances d'été, périodes de relâche, temps des fêtes.

1.2 VIE ASSOCIATIVE

- Composition du conseil d'administration.
- Date de la dernière assemblée générale.
- Résolution signée du conseil d'administration mandatant le ou la signataire de l'entente.

1.3 PERSONNEL

- Nombre d'équivalents temps complets (ETC) pour chaque catégorie d'emploi.
- Fonctions.
- Connaissances et compétences (qualification);
- Organigramme de la ressource externe.

SECTION 2 : LES ACTIVITÉS

2.1 PRÉSENTATION GLOBALE DE L'OFFRE DE SERVICE

Il faut décrire, de façon sommaire, la prestation de service destinée aux participants.

2.2 ÉVOLUTION DE LA PROPOSITION

Il faut décrire l'évolution de la proposition par rapport aux années antérieures (modification du service, modification de l'approche, changements constatés en ce qui concerne la clientèle, nouveaux outils, etc.).

DISTINCTEMENT POUR CHAQUE ACTIVITÉ

2.3 DÉTAILS SUR L'ACTIVITÉ OFFERTE

- Nom de l'activité (groupe de services et volet).
- Nombre total de participants (et pour chaque lieu de déroulement de l'activité).
- Profil de la clientèle visée par l'activité et critères de sélection, s'il y a lieu.
- Finalité (dans quelle situation devraient se trouver les participants à la suite de l'activité ou de l'intervention).
- Résultats prévus (exemple : nombre de retours en emploi) et méthode d'évaluation.
- Stratégies de recrutement direct ou de dépistage³² ou de référence, s'il y a lieu.
- Description de l'approche adoptée et des outils utilisés.
- Délai d'attente et mécanisme de réduction de ce délai, s'il y a lieu.
- Documentation des caractéristiques liées aux facteurs d'appréciation suivants :

- **Intervention directe et approche individuelle, de groupe ou mixte**

Ce facteur est prépondérant. Il faut bien distinguer le nombre d'heures d'intervention directe réalisée selon une **approche de groupe** ou le nombre d'heures d'intervention directe réalisée selon une **approche individuelle** et indiquer la prépondérance si une **approche mixte** a été adoptée. Lorsque l'intervention a été réalisée auprès d'un groupe, le nombre de participants par groupe doit être indiqué.

- **Intervention indirecte**

Ce facteur fait référence aux activités réalisées par un intervenant et destinées à un participant **sans que ce dernier soit présent**. Le nombre d'heures d'intervention indirecte par participant ou par groupe doit être indiqué.

- **Travail préalable à la participation**

À ce facteur se rattachent les activités préalables à toute forme d'intervention (accueil, session d'information, évaluation des besoins en matière d'employabilité, entrevue de sélection, contrat de participation) qui mèneront par la suite au début de la participation. Il faut préciser la nature des activités et indiquer leur durée.

³² Le dépistage correspond aux activités effectuées par une ressource externe afin d'identifier des participants potentiels. Les personnes ayant été dépistées devront être rencontrées par un agent d'aide à l'emploi du centre local d'emploi ou bureau de Services Québec concerné, qui analysera leurs besoins et procédera à la référence.

■ **Soutien postparticipation**

À ce facteur correspondent les efforts consentis pour accompagner le participant après sa participation active à l'activité. Son importance peut être très variable (de quelques heures à plusieurs mois). Il faut bien définir le soutien postparticipation et préciser dans quelle proportion il est offert aux participants. Il importe de préciser la fréquence de cet accompagnement, les activités offertes, le type de soutien (appels téléphoniques, rencontres en personne, etc.) ainsi que la durée investie dans le cadre du soutien postparticipation.

Il ne faut pas confondre le soutien postparticipation avec le suivi administratif réalisé dans les trois mois suivant la fin de la participation par la ressource externe aux fins de l'évaluation et de la reddition de comptes.

■ **Complexité**

Il faut estimer pour ce facteur le niveau de complexité de la prestation des services, qui peut avoir une incidence sur le coût/client si la complexité exige plus de ressources, de planification ou d'organisation ou entraîne des frais spécifiques (promotion, publicité, représentation, déplacements, etc.).

- Coût/client pour chaque activité si un financement à forfait est choisi.
- Information sur la sous-traitance.

Par sous-traitance, on entend toute tâche qui est confiée à une personne qui n'est pas à l'emploi de la ressource externe dans le cadre de l'activité offerte à la clientèle. Cela exclut donc le concierge, le comptable, etc. Il faut décrire les tâches confiées en sous-traitance (coordonnées du fournisseur, type de service, etc.) et les coûts rattachés aux tâches touchant la réalisation de l'activité.

Il est à noter que toutes les ententes de service pour lesquelles la sous-traitance dépasse 10 % du montant total correspondant à l'entente doivent être transmises à la Direction de la gestion contractuelle pour approbation préalable.

UNE SEULE FOIS PAR RESSOURCE EXTERNE

SECTION 3 : CLAUSES PARTICULIÈRES

Il faut décrire les actions prévues pour répondre aux clauses particulières, le cas échéant, concernant des éléments tels que les suivants :

- Persévérance dans la participation aux mesures actives d'emploi et énumération des facteurs de risque d'abandon.
- Placement en ligne, Information sur le marché du travail (IMT) et Services universels.
- Continuité de services – Aide à la personne par le biais d'organismes communautaires.

Des outils complémentaires sont proposés en ligne afin d'accompagner les ressources externes dans l'élaboration de l'offre de service :

[Informations et services \(Québec\) - emploi](#)

[Guide des mesures et des services d'emploi](#)

ANNEXE D – CONTENU DU RAPPORT D'ÉTAPE TRIMESTRIEL³³ – EXEMPLE

1^{er} trimestre 2^e trimestre 3^e trimestre 4^e trimestre

Nom de l'organisme	
Numéro d'entente de service	
Période visée par le rapport d'étape	du XXXX-XX-XX au XXXX-XX-XX
Nom de la mesure	<input type="checkbox"/> SAE <input type="checkbox"/> PPE – Volet général <input type="checkbox"/> PPE – Volet entreprises d'insertion <input type="checkbox"/> MFOR – Volet entreprises d'entraînement
Nom de l'activité ou du service	(exemples : groupe 2 – Volet 1, groupe 4 – Volet 3, etc.)

ATTENTES de RÉSULTATS (indicateurs de production et d'impact)³⁴

Nombre de nouveaux participants prévu dans l'entente (cible) (A)	
Nombre de nouveaux participants à ce jour (résultat) (B)	
Pourcentage d'atteinte de la cible (%)	$[(B/A) \times 100]$
Cumulatif	
Pourcentage d'atteinte	

33 La production d'un **rapport d'étape trimestriel** est privilégiée. Toutefois, une production mensuelle n'est pas exclue dans certains cas.

34 Pour que les actions de Services Québec et des ressources externes soient reconnues à leur juste valeur, une codification conforme doit être assurée pendant et à la suite d'une participation.

Afin que tous les résultats quant aux retours en emploi (lorsque l'information est disponible) puissent être reconnus, il est primordial de s'assurer que l'information est consignée dans le système lors des suivis. Tant pour les services unitaires (groupes 1 à 4) que pour les services proposés selon l'approche globale (groupes 5 à 9 et PPE), la ressource externe peut enregistrer l'information par le biais du système Services en ligne des intervenants externes jusqu'à trois mois après la fin d'une participation. Si elle ne peut effectuer le traitement requis, elle pourra fournir l'information par une note dans le dossier du participant. La codification nécessaire sera alors effectuée par Services Québec.

ANNEXE D – CONTENU DU RAPPORT D'ÉTAPE TRIMESTRIEL – EXEMPLE (SUITE)

Nombre de participants en emploi (cible)	
Nombre de participants en emploi à ce jour (résultat)	
Pourcentage d'atteinte de la cible (%)	
Cumulatif	
Pourcentage d'atteinte	

Autres indicateurs (cibles)	
<p>Consulter la section « Attentes de résultats » dans l'entente de service : déterminer avec le conseiller responsable de l'entente quels indicateurs devront être suivis tous les trimestres dans cette section (il n'est peut-être pas nécessaire de faire mention de tous les indicateurs dans le rapport d'étape, certaines données pouvant être extraites de la liste MSE des participants.) L'ensemble des indicateurs devra cependant faire l'objet d'un suivi dans le rapport de reddition de comptes.</p>	

APPRÉCIATION DE LA SITUATION

Exemples :

- Déroulement de l'activité (Comment ça va? Si tout va bien, le préciser.)
- Problèmes rencontrés
- Difficultés de recrutement
- Peu de références de la part des CLE et des bureaux de Services Québec
- Liste d'attente
- Modifications apportées à l'activité ou à l'intervention
- Atteinte ou non des cibles prévues dans l'entente de service
- Description des éléments qui font obstacle à l'atteinte de ces cibles
- Roulement de personnel, congé de maladie et de maternité
- Taux d'abandon inquiétant
- Autres

AJUSTEMENTS QUI SERONT APPORTÉS OU PROPOSÉS (par la ressource externe ou Services Québec)

Exemples :

- Moyens mis en place ou à mettre en place pour joindre la clientèle
- Moyens mis en place ou à mettre en place pour atteindre les cibles fixées dans l'entente de service
- Principales actions entreprises ou à entreprendre pour corriger la ou les situations problématiques
- Pratiques gagnantes mises en place ou à mettre en place
- Autres

AUTRES PRÉCISIONS ET COMMENTAIRES

Exemples :

- Événements spéciaux organisés ou autres activités complémentaires réalisées
- Toute autre information pertinente

DÉCLARATION DE LA DIRECTION

Je déclare que les renseignements contenus dans ce rapport d'étape trimestriel reflètent fidèlement la situation au moment où il est produit.

De plus, je demande à Services Québec de procéder au paiement prévu à la section « Coûts de l'entente et modalités de paiement de l'entente de service ».

Nom de la personne autorisée	Date	Signature

Il est à noter que, pour les ententes établies à coûts réels, le bilan des revenus et des dépenses et les pièces justificatives doivent accompagner le rapport d'étape trimestriel.

ANNEXE E – CONTENU DU RAPPORT DE REDDITION DE COMPTES – EXEMPLE

Le rapport de reddition de comptes doit permettre d’avoir rapidement une vision d’ensemble de l’entente et des résultats afférents. Voici les principaux éléments que doit présenter ce rapport :

- Mot du représentant
- Rappel des objectifs de l’entente
- Ressources investies
- Présentation et analyse des résultats pour chaque indicateur de production et d’impact
- Perspectives (si pertinent)
- Déclaration de la direction sur la fiabilité des données
- Annexe (détails des résultats)

Le modèle suivant s’inspire de la littérature sur la gestion par résultats. Les parties signataires peuvent convenir d’ajustements à ce modèle. Voici une brève description de ce que chaque rubrique devrait contenir³⁵ :

MOT DU REPRÉSENTANT

Le représentant signataire introduit le rapport de reddition de comptes en présentant le contexte ayant mené à l’entente, le lien avec la mission de la ressource externe, l’historique, les nouveautés ou tout autre élément jugé pertinent.

RAPPEL DES OBJECTIFS DE L’ENTENTE

Ce point reprend les objectifs qui ont été négociés et qui figurent dans l’entente de service.

RESSOURCES INVESTIES

Cette section doit être abordée sous l’angle des ressources humaines investies (nombre et type d’intervenants impliqués) et des ressources matérielles utilisées pour réaliser l’activité prévue. Selon la situation, les dépenses globales liées aux ressources financières ou humaines sont présentées.

35 Le rapport de reddition de comptes devrait être synthétique et comprendre quelques pages seulement, sans les annexes. Il ne s’agit toutefois pas d’une norme.

PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS POUR CHAQUE INDICATEUR DE PRODUCTION ET D'IMPACT

Cette partie est la plus importante du rapport de reddition de comptes. Les résultats liés à chaque indicateur y sont présentés et, le cas échéant, les écarts y sont expliqués.

Exemple :

Indicateur	Nombre de nouveaux participants
Cible	90
Résultats	100
Taux d'atteinte	111 %

Exemple :

« L'indicateur **Nombre de nouveaux participants** fait état du nombre de personnes qui ont bénéficié d'une intervention dans le cadre de l'entente A, de la date B à la date C. Cet indicateur révèle que 100 personnes ont participé, ce qui représente un taux d'atteinte de 111 %. Le dépassement de la cible s'explique par... ».

Exemple :

Indicateur	Nombre de participants ayant occupé un emploi à brève échéance (entre 0 et 3 mois suivant la fin de la participation)
Cible	45
Résultats	39
Taux d'atteinte	87 %

Exemple :

« L'indicateur **Nombre de participants ayant occupé un emploi à brève échéance (entre 0 et 3 mois suivant la fin de la participation)** en emploi fait état du nombre de personnes qui ont terminé une participation dans le cadre de l'entente et qui occupent (ou ont occupé) un emploi entre la fin de la participation et le suivi administratif effectué dans les trois mois suivant la fin de la participation. Cet indicateur révèle que 39 personnes ont occupé un emploi, ce qui représente un taux d'atteinte de 87 %. L'atteinte partielle de la cible s'explique par... ».

ANNEXE E – CONTENU DU RAPPORT DE REDDITION DE COMPTES – EXEMPLE (SUITE)

Une comparaison historique peut être faite si des résultats historiques sont présentés.

Tous les retours en emploi qui se situent entre la fin de la participation et se terminant à la remise du rapport de reddition de comptes (date prévue dans l'entente) peuvent être présentés dans ce rapport. Cependant, les résultats doivent être comptabilisés de façon distincte et présentés selon ces deux catégories :

- Les résultats obtenus entre la fin d'une participation et le suivi administratif effectué dans les trois mois (à brève échéance entre 0 et 3 mois);
- Les résultats obtenus plus de trois mois après la fin d'une participation jusqu'au moment de la remise du rapport de reddition de comptes.

PERSPECTIVES (SI PERTINENT)

On présente ici des pistes d'amélioration ou les ajustements prévus à la prochaine offre de service ou une autre information de ce type.

DÉCLARATION DE LA DIRECTION SUR LA FIABILITÉ DES INFORMATIONS FOURNIES

Généralement, dans un processus de suivi et de réexamen, la personne chargée du suivi de la réalisation doit être en mesure d'établir la performance et de la démontrer. C'est la base de la poursuite des activités dans le cadre de l'entente et, surtout, de l'établissement de nouvelles ententes. La solution proposée pour attester la performance est la déclaration de la direction (signée), témoignant des moyens mis en place pour assurer la validité des résultats qui figurent dans le rapport de reddition de comptes (ex. : formation, directives, examen des dossiers).

Il revient au signataire de l'entente ou à une personne dûment autorisée par le conseil d'administration de représenter la direction et d'endosser la déclaration de la direction. Ce faisant, elle atteste que les données figurant dans le rapport de reddition de comptes sont réputées fiables, à tous égards importants, et conformes aux méthodes de calcul convenues³⁶.

36 La déclaration ne dispense pas Services Québec d'effectuer au besoin certaines vérifications.

Exemple de déclaration de la direction sur la fiabilité des informations fournies :

Les informations et résultats contenus dans le présent rapport de reddition de comptes relèvent de la responsabilité de la direction de la ressource externe X et de son représentant. Cette responsabilité porte sur l'exactitude, l'intégralité et la fiabilité des données utilisées pour effectuer la reddition de comptes quant aux résultats attendus et convenus dans l'entente X.

La direction de la ressource externe se déclare satisfaite des informations contenues dans le présent rapport.

Une telle déclaration signée doit systématiquement se trouver au dossier physique afin de confirmer l'engagement du représentant de la ressource externe quant à la qualité des informations fournies ou saisies dans le système.

ANNEXE (SI PERTINENT)

Le rapport de reddition de comptes peut présenter certains détails concernant les résultats (documents complémentaires, listes, etc.). Les attentes quant à ces détails devraient être prévues dans l'entente. Sinon, il s'agit d'éléments facultatifs.

ANNEXE F – TABLEAU SYNTHÈSE : INDICATEURS SELON LE SERVICE (ACTIVITÉ) ET SELON LE TYPE ET LA FONCTION – EXEMPLES

Groupe de services	Indicateurs CIBLÉS		Indicateurs de SUIVI
	Indicateur de production	Indicateur d'impact	
SAE – Services unitaires			
Groupe 1 : Soutien de base <ul style="list-style-type: none"> • Volet 1 – Recherche d'emploi • Volet 2 – Session d'information 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de nouveaux participants 	–	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'activités non complétées
Groupe 2 : Services à la carte <ul style="list-style-type: none"> • Volet 1 – Aide-conseil 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de nouveaux participants 	–	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'activités non complétées
Groupe 2 : Services à la carte <ul style="list-style-type: none"> • Volet 2 – Besoins ciblés 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de nouveaux participants 	–	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'activités non complétées
Groupe 3 : Évaluation spécialisée et orientation	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de nouveaux participants 	–	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'activités non complétées
Groupe 4 : Soutien structuré <ul style="list-style-type: none"> • Volet 1 – Stratégie de recherche d'emploi 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de nouveaux participants 	–	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'activités non complétées
Groupe 4 : Soutien structuré <ul style="list-style-type: none"> • Volet 2 – Mise en mouvement 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de nouveaux participants 	–	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de participants bénéficiant d'un autre service, d'une autre mesure ou d'un autre programme d'Emploi-Québec à brève échéance (entre 0 et 3 mois) après leur participation (et qui constitue une suite logique dans leur cheminement) • Nombre d'activités non complétées
Groupe 4 : Soutien structuré <ul style="list-style-type: none"> • Volet 3 – Accompagnement dans le cadre d'une autre mesure ou en emploi 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de nouveaux participants 	–	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de participants ayant maintenu leur emploi au terme de l'activité • Nombre de participants ayant mené à terme leur projet de formation

ANNEXE F – TABLEAU SYNTHÈSE : INDICATEURS SELON LE SERVICE (ACTIVITÉ)
ET SELON LE TYPE ET LA FONCTION – EXEMPLES (SUITE)

Groupe de services	Indicateurs CIBLÉS		Indicateurs de SUIVI
	Indicateur de production	Indicateur d'impact	
Groupe 4 : Soutien structuré <ul style="list-style-type: none"> Volet 4 – Personnes handicapées 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de nouveaux participants 	–	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de renouvellements de contrats d'intégration au travail (CIT) Nombre de maintien en emploi adapté (PSEA)
SAE – Approche globale			
Groupe 5 : Club de recherche d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de nouveaux participants 	Nombre de retours en emploi (subventionnés ou non)	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de personnes réadmissibles pour la poursuite de la participation (réadmission) Nombre d'activités non complétées Nombre de retours aux études Nombre de participants bénéficiant d'un autre service, d'une autre mesure ou d'un autre programme d'Emploi-Québec à brève échéance (entre 0 et 3 mois) après leur participation (et qui constitue une suite logique dans leur cheminement)
Groupe 6 : Services spécialisés	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de nouveaux participants 	Nombre de retours en emploi (subventionnés ou non)	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'activités non complétées Nombre de personnes réadmissibles pour la poursuite de la participation (réadmission) Nombre de retours aux études Nombre de participants bénéficiant d'un autre service, d'une autre mesure ou d'un autre programme d'Emploi-Québec à brève échéance (entre 0 et 3 mois) après leur participation (et qui constitue une suite logique dans leur cheminement) Nombre de participants accompagnés dans le maintien en emploi

ANNEXE F – TABLEAU SYNTHÈSE : INDICATEURS SELON LE SERVICE (ACTIVITÉ) ET SELON LE TYPE ET LA FONCTION – EXEMPLES (SUITE)

Groupe de services	Indicateurs CIBLÉS		Indicateurs de SUIVI
	Indicateur de production	Indicateur d'impact	
Groupe 7 : Services spécialisés – Personnes handicapées	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de nouveaux participants 	<p>Nombre de retours en emploi (subventionnés ou non)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'activités non complétées • Nombre de personnes réadmisses pour la poursuite de la participation (réadmission) • Nombre de retours aux études • Nombre de participants bénéficiant d'un autre service, d'une autre mesure ou d'un autre programme d'Emploi-Québec à brève échéance (entre 0 et 3 mois) après leur participation (et qui constitue une suite logique dans leur cheminement)
Groupe 9 : Services spécialisés – Jeunes	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de nouveaux participants 	<p>Nombre de retours en emploi (subventionnés ou non) ou retours aux études</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de personnes n'ayant pas complété la période d'essai • Nombre d'activités non complétées • Nombre de personnes réadmisses pour la poursuite de la participation (réadmission)
PPE			
Volet général	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de nouveaux participants 	<p>Nombre de retours en emploi (subventionnés ou non)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de personnes n'ayant pas complété la période d'essai • Nombre d'activités non complétées • Nombre de personnes réadmisses pour la poursuite de la participation (réadmission) • Nombre de retours aux études • Nombre de participants bénéficiant d'un autre service, d'une autre mesure ou d'un autre programme d'Emploi-Québec à brève échéance (entre 0 et 3 mois) après leur participation (et qui constitue une suite logique dans leur cheminement) • Nombre de participants accompagnés dans le maintien en emploi

**ANNEXE F – TABLEAU SYNTHÈSE : INDICATEURS SELON LE SERVICE (ACTIVITÉ)
ET SELON LE TYPE ET LA FONCTION – EXEMPLES (SUITE)**

Groupe de services	Indicateurs CIBLÉS		Indicateurs de SUIVI
	Indicateur de production	Indicateur d'impact	
Volet entreprises d'insertion	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de nouveaux participants 	<p>Nombre de retours en emploi (subventionnés ou non)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de personnes n'ayant pas complété la période d'essai • Nombre d'activités non complétées • Nombre de personnes réadmissibles pour la poursuite de la participation (réadmission) • Nombre de retours aux études • Nombre de participants bénéficiant d'un autre service, d'une autre mesure ou d'un autre programme d'Emploi-Québec à brève échéance (entre 0 et 3 mois) après leur participation (et qui constitue une suite logique dans leur cheminement)
MFOR – Volet entreprises d'entraînement (groupe 8)			
Groupe 8 : Entreprises d'entraînement	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de nouveaux participants 	<p>Nombre de retours en emploi (subventionnés ou non)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'activités non complétées • Nombre de personnes réadmissibles pour la poursuite de la participation (réadmission) • Nombre de retours aux études
<p>Les ententes doivent inclure ces indicateurs (si applicables), mais elles ne sont pas limitées à ces derniers. Les indicateurs de production et les indicateurs d'impact doivent être choisis en fonction des données (quantitatives et qualitatives) souhaitées.</p> <p>Au besoin, d'autres indicateurs pourraient être ajoutés et utilisés si le contexte et la nature des services s'y prêtent.</p> <p>Toutefois, il est important de bien déterminer l'attente liée à un indicateur ajouté et de préciser la méthode de calcul à utiliser.</p> <p>Les indicateurs de production et les indicateurs d'impact inscrits à l'entente ainsi que les cibles qui y sont associées doivent être convenus avec le partenaire.</p>			

ANNEXE G – ACTIVITÉS COMPORTANT UNE PÉRIODE D'ESSAI ET DURÉE DE LA PÉRIODE

Activités comportant une période d'essai	Durée de la période
Services spécialisés – Jeunes (SAAJ)	2 semaines
PPE – Volet général (PPEM)	De 1 à 4 semaines
PPE – Volet entreprises d'insertion (PPIS)	De 2 à 4 semaines
MFOR coordination – Volet entreprises d'entraînement (MFCO)	De 1 à 4 semaines

COMPTABILISATION DES RENCONTRES

D'une part, le travail préalable à la participation (accueil, session d'information, évaluation des besoins, entrevue de sélection, contrat de participation, etc.) fait partie intégrante du service contracté. D'autre part, le travail préalable représente l'un des six facteurs d'appréciation qui doivent être appréciés pour permettre d'établir un juste coût/client selon le mode de financement à forfait.

Toutefois, étant donné que l'évaluation des besoins en matière d'employabilité est préalable à toute forme d'intervention et qu'à ce titre, elle ne donne pas accès aux frais d'appoint ou autres frais supplémentaires, il est recommandé d'exclure toute forme de travail préalable de la participation. Ainsi, la comptabilisation des rencontres pour l'établissement de la période d'essai commencera à la date réelle du début de la participation et une fois que le travail préalable sera réalisé.

Par conséquent, les participations interrompues avant la fin de la période d'essai ne seront pas considérées comme un abandon ou comme une activité non complétée et elles ne seront pas prises en compte dans le nombre de participants.

INTÉGRATION À L'EMPLOI

Exceptionnellement, lorsqu'une intégration à l'emploi a lieu à l'intérieur de la période d'essai, la participation pourra être reconnue si le profil et les besoins du participant justifient la prestation du service concerné et que le résultat obtenu constitue une solution appropriée parce que des actions concrètes ont été accomplies par la ressource externe et par le participant. Ces rares cas d'exception devront être évalués par le conseiller responsable de l'entente avec la contribution de la ressource externe. Le jugement est de mise.

La fin de l'activité devra être alors correspondre à « Activité non complétée – Obtention d'un emploi ».

ANNEXE H – RECRUTEMENT DIRECT À L'INTÉRIEUR DU DÉLAI MINIMAL ENTRE DEUX PARTICIPATIONS À UNE MÊME ACTIVITÉ

Pour qu'un intervenant d'une ressource externe puisse recruter directement une personne ayant déjà participé à la même activité antérieurement, un délai minimal doit s'être écoulé. Avant l'échéance de ce délai, le recrutement direct ne peut être employé sans l'intervention ou la référence d'un agent d'aide à l'emploi. Ce dernier doit valider la pertinence de cette nouvelle participation en fonction du parcours de la personne.

Les délais selon les activités visées sont précisés dans le tableau ci-dessous.

Activités et mesures pour lesquelles un délai s'applique	Délai
Club de recherche d'emploi (SACR)	730 jours
Démarcheurs d'emploi (SADE)	730 jours
Services spécialisés – Jeunes (SAAJ)	365 jours
PPE – Volet général (PPEM)	730 jours
PPE – Volet entreprises d'insertion (PPIS)	730 jours

ANNEXE I – STATUTS DES CLIENTÈLES

Les statuts quant au soutien du revenu consignés au dossier d'une personne peuvent être les suivants :

1. Participant au Programme objectif-emploi.
2. Prestataire d'un programme d'aide financière de dernier recours (AFDR), soit
 - du programme d'aide sociale (PAS) : prestataire sans contraintes (SAN) ou avec contraintes temporaires à l'emploi (CTE);
 - du programme de solidarité sociale : prestataire avec contraintes sévères à l'emploi (CSE), soit une personne qui, au cours du mois où elle commence sa participation, a reçu une prestation d'aide sociale ou de solidarité sociale d'au moins 1 \$ ou un carnet de réclamation parce qu'elle a besoin de médicaments.
3. Prestataire de l'assurance-emploi
 - Un prestataire est considéré comme actif relativement à l'assurance-emploi lorsqu'une période correspondant à la prestation d'assurance-emploi a été établie et qu'elle n'était pas terminée au début d'une intervention des services publics d'emploi (date de début de l'approche liée à l'intervention).
 - Un participant est admissible à l'assurance-emploi lorsque l'une ou l'autre des prestations suivantes a pris fin au cours des 60 mois précédant le début d'une intervention des services publics d'emploi :
 - prestation d'assurance-emploi;
 - prestation parentale ou de maternité dans le cas où il n'y a pas eu retour au travail une fois ces prestations à terme et où une réintégration du marché du travail est souhaitée.
 - Un participant n'ayant jamais déposé de demande d'assurance-emploi, mais ayant cotisé durant au moins 5 des 10 dernières années civiles à l'assurance-emploi est considéré comme admissible.
4. Sans soutien public du revenu

Un participant est réputé sans soutien public du revenu lorsqu'il n'est ni un prestataire de l'assistance sociale ni un prestataire admissible à l'assurance-emploi ou considéré comme actif relativement à l'assurance-emploi au début d'une intervention des services publics d'emploi.

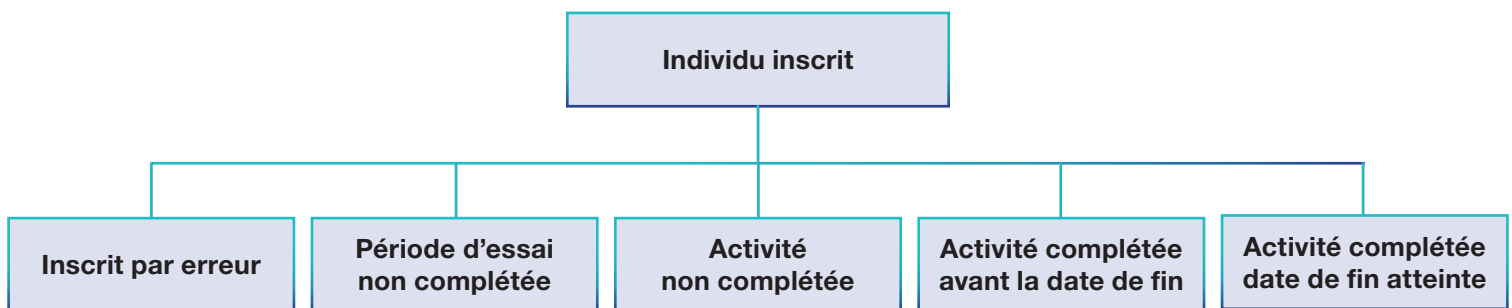
ANNEXE J – RÉSULTATS ET MOTIFS DE FIN DE PARTICIPATION

Les **résultats** et les **motifs** de fin de participation sont inscrits lors de la **consignation de la fin d'une participation** dans les applications informatiques MSI et Services en ligne des intervenants externes (SELIE)³⁷ ou dans le formulaire *Fiche de suivi – Activité* (EQ-6478-02).

Il est à noter que ce document concerne l'**activité** et non la finalité visée, à savoir le retour en emploi. Il importe également de préciser que les **activités sont adaptées et personnalisées**. Celles-ci s'intègrent dans un **processus complet de développement de l'employabilité ou d'acquisition de compétences**.

RÉSULTATS DE FIN DE PARTICIPATION

La consignation de ce résultat vise à apprécier la réalisation du plan d'action personnalisé, le transfert de compétences ou la prestation du service



DESCRIPTION DES RÉSULTATS DE FIN DE PARTICIPATION

INSCRIT PAR ERREUR

Le résultat « Inscrite par erreur » est limité aux situations d'inscriptions erronées. Il ne devrait être utilisé, en dernier recours, que lorsqu'aucun autre résultat ne peut être choisi.

PÉRIODE D'ESSAI NON COMPLÉTÉE

La période d'essai prévue pour l'activité n'est pas complétée ou le participant ne poursuit pas l'activité au-delà de la période d'essai (s'applique aux Services spécialisés – Jeunes, PPE – Volet général, PPE – Volet entreprises d'insertion et MFOR coordination – Volet entreprises d'entraînement). Les participations ainsi terminées n'ont pas d'incidence sur le taux d'abandon et ne sont pas prises en compte dans le nombre de nouveaux participants.

ANNEXE J – RÉSULTATS ET MOTIFS DE FIN DE PARTICIPATION (SUITE)

ACTIVITÉ NON COMPLÉTÉE

Pour diverses raisons (abandons ou autres motifs), les activités adaptées et prévues au plan d'action personnalisé du participant n'ont pas été réalisées en totalité. Le fait que le participant n'ait pas complété les activités prévues initialement à son plan d'action ne permet pas à l'intervenant (ou à l'agent d'aide à l'emploi) de certifier que ce dernier a tout en sa possession pour continuer sa démarche de façon autonome, notamment quant à la recherche d'emploi ou à l'intégration à l'emploi et au maintien durable en emploi.

Ce résultat est inscrit lorsque

- soit le participant abandonne son cheminement sans avoir complété l'ensemble des activités prévues à son plan d'action personnalisé;
- soit le participant a complété, dans le cadre de la Mesure de formation de la main-d'œuvre (MFOR), les activités prévues, **mais n'a pas atteint les objectifs** de la formation (obtention du diplôme, d'un certificat, d'une attestation ou de préalables). Le motif de fin de la participation devra donc correspondre à « Objectif de formation non atteint ».

Exemples :

- Les activités prévues et répondant aux besoins du participant n'ont pas été complétées.
- Un participant inscrit à une mesure de formation de la main-d'œuvre abandonne une activité de formation avant la date de fin prévue sans avoir complété son programme.

Il est à noter que, lorsqu'une activité est abandonnée avant d'être complétée en raison de l'obtention d'un emploi, l'activité doit être codifiée « Activité non complétée » pour motif « Obtention d'un emploi », ce qui représente tout de même un résultat positif. Si le participant perd son emploi dans les semaines (ou mois) qui suivent (dans un délai jugé raisonnable), il pourra être réadmis et poursuivre sa participation à l'activité. Au besoin³⁸, l'intervention de l'agent d'aide à l'emploi pourrait être nécessaire.

ACTIVITÉ COMPLÉTÉE – AVANT LA DATE DE FIN

Toutes les activités prévues au plan d'action personnalisé convenu entre le participant et l'intervenant ont été réalisées et ont permis au participant de cheminer positivement vers le développement de son employabilité ou l'acquisition de compétences, et ce, avant la date de fin prévue. L'intervention réalisée a donné satisfaction au participant et à l'intervenant.

38 En ce qui a trait à certaines activités, il n'est pas possible de recruter directement un participant une deuxième fois pour le même service SAE ou PPE avant un certain délai (voir annexe H).

ANNEXE J – RÉSULTATS ET MOTIFS DE FIN DE PARTICIPATION (SUITE)

Ce résultat est inscrit lorsque

- soit les activités prévues dans le cadre de la participation sont réalisées avant la date prévue;
- soit le participant a complété, dans le cadre de la Mesure de formation de la main-d'œuvre (MFOR), les activités prévues **et a atteint les objectifs** de la formation (obtention d'un diplôme, d'un certificat, d'une attestation ou de préalables) avant la date de fin prévue.

Exemples :

- Un participant inscrit à une mesure de formation de la main-d'œuvre acquiert les préalables à la formation professionnelle avant la date de fin prévue.
- L'ensemble des activités SAE prévues dans le plan d'action du participant a été réalisé avant la date de fin prévue.

ACTIVITÉ COMPLÉTÉE – DATE DE FIN ATTEINTE

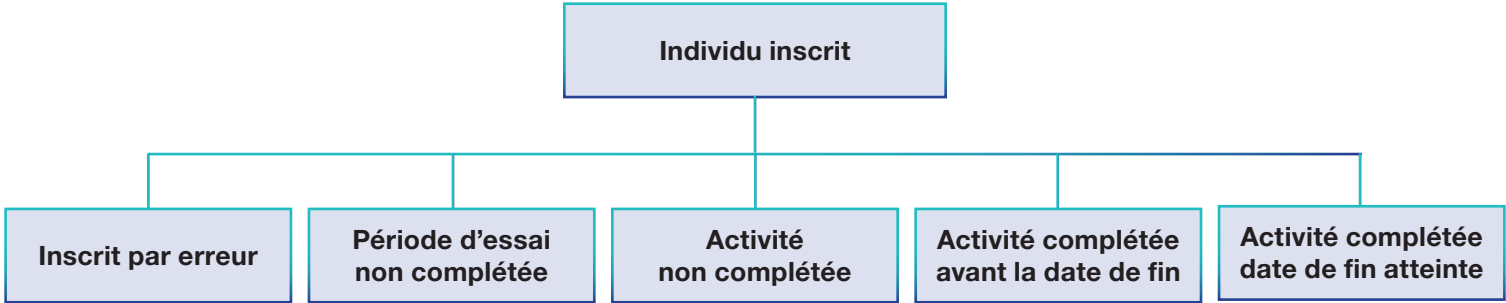
Toutes les activités prévues au plan d'action personnalisé convenu entre le participant et l'intervenant ont été réalisées et ont permis au participant de cheminer positivement vers le développement de son employabilité ou l'acquisition de compétences dans le délai prévu. L'intervention réalisée a donné satisfaction au participant et à l'intervenant.

Ce résultat est inscrit lorsque

- soit la date de fin prévue pour l'activité est atteinte et l'intervention réalisée donne satisfaction au participant et à l'intervenant;
- soit, le participant a complété, dans le cadre de la Mesure de formation de la main-d'œuvre (MFOR), les activités prévues **et a atteint les objectifs** de la formation (obtention d'un diplôme, d'un certificat, d'une attestation ou de préalables).

Il est à noter que la date de fin peut être reportée par l'agent d'aide à l'emploi lorsque les activités doivent se poursuivre au-delà de cette date afin que le participant puisse compléter l'ensemble des activités prévues à son plan d'action personnalisé.

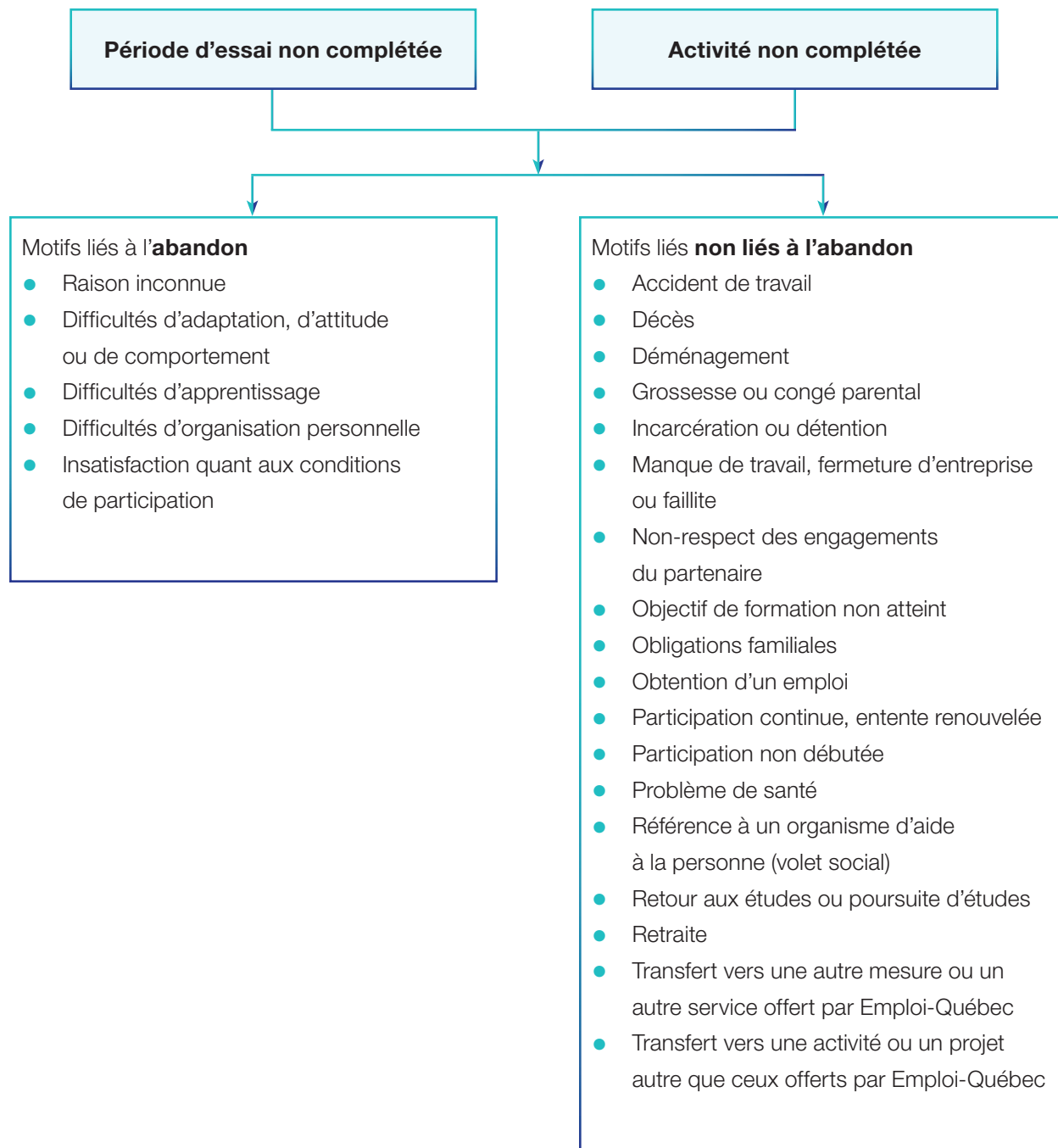
MOTIFS DE FIN DE PARTICIPATION



Ce motif vise à apprécier les situations où Services Québec ou le partenaire pourraient améliorer le diagnostic ou le soutien requis.

Un motif de fin de participation est exigé dans tous les cas lorsque le résultat « Activité non complétée » ou « Période d'essai non complétée » est sélectionné comme résultat de fin de la participation.

Aucun motif n'est exigé lorsque le résultat « Activité complétée » est sélectionné.



ANNEXE J – RÉSULTATS ET MOTIFS DE FIN DE PARTICIPATION (SUITE)

DESCRIPTION DES MOTIFS DE FIN DE PARTICIPATION

(participations non complétées pour motifs liés à l'abandon ou autres motifs)

MOTIFS LIÉS À L'ABANDON³⁹

Raison inconnue : Ce motif est inscrit lorsqu'un participant prend l'initiative de mettre fin à sa démarche vers l'emploi et que Services Québec ou le partenaire sont dans l'impossibilité de connaître le motif du participant ou de le joindre. Ce motif devrait être utilisé en dernier recours uniquement.

Difficultés d'adaptation, d'attitude ou de comportement : Ce motif est inscrit lorsque des difficultés relatives au savoir-être du participant ont été constatées. Les situations de conflit ou de mésentente où le participant est en cause, l'incapacité de s'intégrer au milieu et les attitudes inappropriées du participant sont autant d'exemples illustrant ce type de problème.

Difficultés d'apprentissage : Ce motif est inscrit lorsque des difficultés persistantes à progresser dans l'apprentissage en fonction des attentes et du contexte liés à l'activité compromettent la poursuite de la participation. Ces difficultés peuvent se manifester de diverses manières : difficulté à mémoriser, comprendre ou organiser les concepts ou les actions à accomplir, rythme d'apprentissage exagérément lent ou difficultés importantes à exécuter des tâches.

Difficultés d'organisation personnelle : Ce motif est inscrit lorsque des difficultés persistantes et limitatives dans la conciliation de l'horaire ou des exigences de la participation avec les exigences ou les limites de l'environnement compromettent la poursuite de la participation. Il peut notamment s'agir de difficultés associées à la garde d'enfants, à la gestion des ressources financières, à des questions d'ordre judiciaire ou au transport.

Insatisfaction des conditions de participation : Ce motif est inscrit lorsque le participant exprime une insatisfaction quant aux conditions liées à sa démarche vers l'emploi, par exemple lorsque les conditions de participation ne correspondent pas aux besoins ou aux attentes du participant. Il peut s'agir notamment d'insatisfaction concernant l'environnement physique, l'horaire de travail, le mode d'organisation de la ressource externe ou le soutien financier offert.

³⁹ Les activités non complétées en raison d'un abandon influencent le taux de persévérance aux mesures actives.

ANNEXE J – RÉSULTATS ET MOTIFS DE FIN DE PARTICIPATION (SUITE)

AUTRES MOTIFS

(non liés à l'abandon)

Accident de travail : Ce motif est inscrit lorsqu'un participant doit mettre fin à une activité ou à une mesure en raison d'un accident de travail. La situation pourrait se présenter, par exemple, dans le cadre des mesures SAE, PPE ou, dans le cadre de la Mesure de formation de la main-d'œuvre (MFOR), lorsque la personne participe à des stages ou est intégrée à l'emploi.

Décès : Ce motif est inscrit lorsque la fin de la participation est attribuable au décès de la personne.

Déménagement : Ce motif est inscrit lorsqu'une personne doit mettre fin à sa participation en raison d'un déménagement qui compromet la poursuite de sa participation.

Grossesse ou congé parental : Ce motif est inscrit lorsque la participation prend fin en raison d'une grossesse ou d'un congé parental qui compromet la poursuite de la participation.

Incarcération ou détention : Ce motif est inscrit lorsque le participant est incarcéré ou mis en détention et qu'il n'est plus en mesure de poursuivre sa participation en raison d'un jugement pour un premier délit, une récidive ou un non-respect de conditions (bris de conditions).

Manque de travail, fermeture d'entreprise, faillite : Ce motif est inscrit lorsque la participation se termine en raison d'un manque de travail, d'une fermeture d'entreprise ou d'une faillite (ce motif est notamment utilisé relativement aux participations à la mesure Subvention salariale. Dans le cas des SAE, il peut être utilisé lors d'une participation à une activité de soutien structuré ou d'un accompagnement dans le cadre d'une autre mesure ou en emploi [groupe 4 – Volet 3], d'un renouvellement de CIT [groupe 4 – Volet 4], d'une activité Démarcheur maintien, etc.).

Non-respect des engagements du partenaire : Ce motif est inscrit lorsque la participation prend fin parce que le partenaire ne respecte pas les engagements contractuels convenus avec Services Québec en vertu de l'entente conclue (par exemple : l'employeur ne respecte pas le nombre d'heures inscrit dans une entente signée dans le cadre de la mesure Subvention salariale).

Objectif de formation non atteint : Ce motif est inscrit lorsqu'un participant à une formation n'a pas réussi à atteindre les objectifs de la formation (ex. : obtention d'un diplôme, d'un certificat, d'une attestation ou de préalables) au terme de sa participation.

Obligations familiales : Ce motif est inscrit lorsque la participation prend fin en raison de la décision de prendre soin d'un enfant ou d'un parent dont la condition nécessite une présence constante.

Obtention d'un emploi : Ce motif est inscrit lorsqu'un participant cesse sa participation pour occuper un emploi avant que l'activité ne soit complétée (activité non complétée, mais résultat positif).

ANNEXE J – RÉSULTATS ET MOTIFS DE FIN DE PARTICIPATION (SUITE)

Participation continue, entente renouvelée : Ce motif est inscrit lorsque la personne poursuit sa participation à une même activité ou à un projet renouvelé avec un même partenaire.

Participation non débutée : Ce motif est inscrit lorsque la personne ne se présente pas aux rencontres prévues pour la mesure ou l'activité à laquelle elle s'est engagée à participer.

Problème de santé : Ce motif est inscrit lorsque le participant présente un problème de santé qui compromet sa participation.

Référence à un organisme d'aide à la personne (volet social) : Ce motif est inscrit lorsque le participant est référé vers un organisme d'aide à la personne parce qu'il vit un problème qui compromet sa participation (ex. : toxicomanie, violence conjugale, etc.).

Retour aux études ou poursuite des études : Ce motif est inscrit lors d'un retour aux études ou d'une poursuite d'études avec ou sans aide accordée dans le cadre du Programme de prêts et bourses offert par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur.

Retraite : Ce motif est inscrit lorsque le participant fait le choix de cesser ses démarches liées à l'employabilité en raison de son âge ou qu'il met un terme à sa recherche d'emploi parce qu'il commence à recevoir une rente de retraite ou une pension de vieillesse.

Transfert à une autre mesure ou un service d'Emploi-Québec : Ce motif est inscrit lorsque le participant se dirige ou est dirigé vers un autre programme, mesure ou service d'Emploi-Québec (qui constitue une suite logique dans son cheminement).

Aux personnes se dirigeant vers le Programme de prêts et bourses offert par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur correspond le motif « **Retour aux études** ».

Transfert à une activité ou un projet autre que ceux offerts par Emploi-Québec : Ce motif est inscrit lorsque le participant doit mettre fin à sa participation pour se diriger vers un programme, une activité ou un projet autre que ceux offerts par Emploi-Québec (ex. : Connexion Compétences, Sphère Québec, Créneau carrefour jeunesse) qui constitue une suite logique dans son cheminement.

ANNEXE K – OUTILS POUR ASSURER LA FIABILITÉ DU SUIVI DES INDICATEURS D'IMPACT

Les exemples suivants sont présentés à titre indicatif. La ressource externe devrait être en mesure d'expliquer au besoin les modalités qui entourent la collecte d'informations servant à sa reddition de comptes. Le suivi administratif des indicateurs d'impact (3 mois après la fin d'une participation) peut s'inscrire dans une démarche d'accompagnement postparticipation et ainsi porter sur différents aspects de l'intervention.

MODALITÉS D'ADMINISTRATION DU QUESTIONNAIRE PORTANT SUR LA PARTICIPATION

- L'interviewer s'adresse au participant. Cependant, si une autre personne répond à l'appel et dit sans hésitation que le participant est absent parce qu'il travaille, l'interviewer lui pose la question 2. Si cette personne n'en connaît pas la réponse, l'interviewer rappelle pour parler au participant.
- L'interviewer fait jusqu'à trois tentatives, à des moments différents, pour joindre le participant. Tant qu'il ne peut joindre le participant, il fait correspondre à son nom l'inscription « **En attente d'information** ».

Exemple de questionnaire :

1. Depuis la fin de votre participation à [la mesure/l'activité], c'est-à-dire depuis le [date de fin de la participation], quelle situation avez-vous vécue?
 - J'ai travaillé. [Passer à la question 2A.]
 - J'ai fait un retour aux études ou prévois retourner aux études [Passer à la question 3A.] (À noter qu'il ne s'agit pas uniquement d'une intention de retourner aux études, la personne est inscrite et débutera incessamment.)
 - J'ai participé à un projet dans le cadre d'une subvention salariale.
 - J'ai participé à un contrat d'intégration au travail.
 - Autre situation.
- 2A. Est-ce que votre emploi est à temps partiel (moins de 30 heures par semaine) ou à plein temps (30 heures et plus par semaine) ou travaillez-vous à votre compte?
 - À temps partiel.
 - À plein temps.
 - À mon compte (travailleur autonome).
- 2B. Dans quel type d'entreprise travaillez-vous et quelle est la date de début de l'emploi?
 - Une entreprise privée. [Demander le nom de l'entreprise, le type d'emploi occupé et la date de début de l'emploi.]
 - Une entreprise d'économie sociale. [Demander le nom de l'entreprise, le type d'emploi occupé et la date de début de l'emploi.]
 - Une entreprise du secteur communautaire. [Demander le nom de l'entreprise, le type d'emploi occupé et la date de début de l'emploi.]

ANNEXE K – OUTILS POUR ASSURER LA FIABILITÉ DU SUIVI DES INDICATEURS D'IMPACT) (SUITE)

3A. S'agit-il d'études à temps partiel ou d'études à temps plein?

- À temps partiel.
- À temps plein.

3B. Quel est le niveau de scolarité correspondant à la formation suivie et quelle est la date de début de la formation?

- Primaire. [Demander le nom de l'établissement et la date de début de la formation.]
- Secondaire. [Demander le nom de l'établissement, le titre du programme d'études et la date de début de la formation.]
- Collégial. [Demander le nom de l'établissement, le titre du programme d'études et la date de début de la formation.]
- Universitaire. [Demander le nom de l'établissement, le titre du programme d'études et la date de début de la formation.]

Mot ou expression	Définition
Abandon (motifs liés à l'abandon)	Participation qui se termine pour l'une ou l'autre des raisons suivantes : raison inconnue; difficultés d'adaptation, d'attitude ou de comportement; difficultés d'apprentissage; difficultés d'organisation personnelle; insatisfaction quant aux conditions de participation.
Activité non complétée	L'activité adaptée et prévue au plan d'action personnalisé du participant qui n'a pas été réalisée en totalité pour diverses raisons (abandons ou autres motifs). Le fait que le participant n'ait pas complété les activités prévues initialement à son plan d'action ne permet pas à l'intervenant (ou à l'agent d'aide à l'emploi) de certifier que ce dernier a tout en sa possession (par rapport au service concerné) pour continuer sa démarche de façon autonome, notamment quant à la recherche d'emploi ou à l'intégration à l'emploi et au maintien durable en emploi.
Activité complétée – avant la date de fin	Activité prévue au plan d'action personnalisé convenu entre le participant et l'intervenant, ayant été réalisée et ayant permis au participant de cheminer positivement vers le développement de son employabilité ou l'acquisition de compétences, et ce, avant la date de fin prévue. L'intervention réalisée a donné satisfaction au participant et à l'intervenant.
Activité complétée – date de fin atteinte	Activité prévue au plan d'action personnalisé convenu entre le participant et l'intervenant, ayant été réalisée et ayant permis au participant de cheminer positivement vers le développement de son employabilité ou l'acquisition de compétences dans le délai prévu. L'intervention réalisée a donné satisfaction au participant et à l'intervenant.
Approche globale	Approche qui repose sur un plan d'intervention composé d'activités intégrées et structurées de façon à amener le participant à consacrer des efforts à l'ensemble de ses besoins au cours d'un même processus.

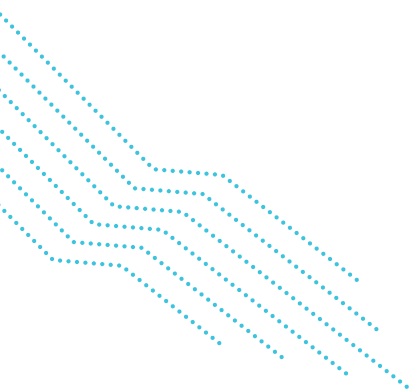
Mot ou expression	Définition
Personnes bénéficiant des programmes d'assistance sociale (ou prestataires)	Personnes qui bénéficient d'un des programmes d'aide financière de dernier recours (Programme d'aide sociale ou Programme de solidarité sociale) ou du Programme objectif emploi lorsque la décision d'intervenir est prise. Certaines d'entre elles sont admissibles à l'assurance-emploi.
Personnes bénéficiant de l'assurance-emploi (ou prestataires) ou personnes admissibles à l'assurance-emploi	(une partie des personnes peuvent avoir les deux statuts) Personnes qui reçoivent des prestations d'assurance-emploi (prestataire actif) ou qui sont admissibles à l'assurance-emploi lorsque la décision d'intervenir est prise.
Éloignement du marché du travail (clientèle éloignée du marché du travail)	Distance qui sépare une personne de son intégration au marché du travail, évaluée en fonction de trois éléments fondamentaux, soit le profil de la profession recherchée, les particularités du marché du travail et les caractéristiques de la personne. Plus il y aura d'écart entre les caractéristiques de la personne, les exigences de la profession et le marché du travail, plus le degré d'éloignement sera grand.
Chômage frictionnel	Période de chômage attribuable à la transition entre la cessation d'un emploi et l'obtention d'un autre et au délai nécessaire pour trouver cet autre emploi.
Demande de service	Document adressé à la ressource externe et précisant les attentes et les besoins de Services Québec en matière de services liés à l'employabilité.
Emploi à temps partiel	Emploi occupé moins de 30 heures par semaine
Emploi à temps plein	Emploi occupé 30 heures ou plus par semaine
Entente de service	Document contractuel, signé entre Services Québec et une ressource externe, en vertu duquel la prestation de services et d'activités est confiée à la ressource externe.
Groupes sous-représentés sur le marché du travail	Groupes présentant des taux d'emploi plus faibles et des taux de chômage plus élevés que ceux constatés pour l'ensemble de la population.

Mot ou expression	Définition
Indicateur	<p>Paramètre servant à mesurer l'état d'un phénomène à un moment donné, qui indique quelque chose de significatif à ce sujet. Le Conseil du trésor définit un indicateur comme « toute mesure significative utilisée pour apprécier les résultats obtenus, l'utilisation des ressources, l'état d'avancement des travaux ou le contexte externe ». La qualité d'un indicateur repose notamment sur sa pertinence et sa fiabilité.</p> <p>Indicateur ciblé : indicateur pour lequel est prévu dans l'entente un objectif quantitatif à atteindre.</p> <p>Quantitatif : qui est mesurable et s'exprime en nombre ou en pourcentage ou sous forme de ratio.</p> <p>Indicateur de suivi : indicateur pour lequel aucun objectif quantitatif à atteindre n'est prévu dans l'entente, mais qui doit faire l'objet d'un suivi. Il est appuyé par des détails qualitatifs au besoin.</p> <p>Qualitatif : qui porte sur les dimensions ou les facteurs environnementaux (de contexte) ayant une incidence sur l'atteinte des résultats (mobilité, langue, type d'obstacle à l'emploi, etc.) ou qui qualifie les résultats (emploi à temps plein ou à temps partiel, caractéristiques du poste obtenu et de l'employeur, date d'entrée chez l'employeur, etc.).</p> <p>Indicateur de production : indicateur qui porte sur la participation ou sur le processus.</p> <p>Indicateur d'impact : indicateur qui porte sur les résultats attendus, observés à la suite de l'intervention menée auprès d'un participant (activité complétée et activité non complétée).</p>
Interruptions	<p>Périodes durant lesquelles l'activité d'un participant cesse momentanément. Il peut s'agir de périodes se rattachant à la participation elle-même, par exemple les congés des fêtes ou la relâche scolaire, ou de périodes se rattachant à la situation de la personne qui participe, par exemple des journées d'absence entraînées par un problème de santé (maladie). La participation se poursuit par la suite.</p>

Mot ou expression	Définition
Motifs non liés à l'abandon (ou autres motifs)	Motifs qui, lors de la fin d'une participation prématurée, n'influencent pas le taux de persévérance aux mesures actives, par exemple un accident de travail, un décès, un déménagement, une grossesse ou un congé parental, une incarcération ou une détention, l'obtention d'un emploi, un problème de santé ou un retour aux études.
Offre de service	Document produit par la ressource externe en réponse à la demande de service que lui a remise Services Québec.
Participant	Personne qui commence une activité décrite à la section « Activités prévues et services à dispenser » de l'entente de service. Une personne est considérée comme un participant dès qu'elle commence l'activité (sauf si elle est réalisée dans le cadre de services proposés selon l'approche globale, pour lesquels une période d'essai est prévue).
Participations multiples	Plusieurs participations cumulées en conséquence de l'ajout d'activités (participations) complémentaires et répondant à de nouveaux besoins identifiés lors du cheminement vers l'employabilité.
Participations terminées	Participations pour lesquelles sont prises en compte les activités complétées et les activités non complétées.
Période d'essai	Période d'activité précédant la période de participation. En ce qui concerne les Services spécialisés – Jeunes, le PPE – Volet général, le PPE – Volet entreprises d'insertion, et MFOR coordination – Volet entreprises d'entraînement, un nombre de semaines déterminé dans l'entente doit s'être écoulé avant qu'une personne puisse être considérée comme un participant. Ainsi, les participations interrompues avant la fin de la période d'essai ne sont pas considérées comme un abandon ou comme une activité non complétée. Elles ne sont pas prises en compte dans le nombre de nouveaux participants. Il est à noter que toute forme de travail préalable à la participation est exclue de la période d'essai.

Mot ou expression	Définition
Rapport d'étape	Rapport préparé par la ressource externe et couvrant une période déterminée (rapport mensuel ou trimestriel). Le dernier rapport d'étape est requis pour que le dernier versement (5 %) prévu dans l'entente puisse être effectué.
Rapport de reddition de comptes	Rapport préparé annuellement par la ressource externe après la période couverte par l'entente. Le rapport peut être produit dans un délai allant jusqu'à six mois afin que les résultats complets puissent être recueillis. Les objectifs et les résultats y sont mis en lien et, le cas échéant, les écarts y sont expliqués.
Réadmission	À la suite d'une activité non complétée prévue initialement au plan d'action personnalisé et après un délai jugé raisonnable, poursuite de l'activité commencée et prévue initialement au plan d'action personnalisé.
Reddition de comptes	Activité administrative permettant aux organismes de faire état de leurs réalisations au regard de leur mission et des engagements pris dans une entente avec Services Québec. Il est à noter que la reddition de comptes est indissociable du cycle complet de gestion des ententes.
Résultat intermédiaire	Résultat positif et pertinent dans le cheminement du participant vers l'insertion à l'emploi.
Personne sans soutien public du revenu	Personne qui ne reçoit ni une prestation d'assurance-emploi ni une aide financière de dernier recours lorsque la décision d'intervenir est prise.
Services unitaires	Services ponctuels dans le cheminement du participant accompagné par les services publics d'emploi ou services de base liés à la recherche d'emploi. Ces services sont assurés sur une courte durée, soit de quelques heures à quelques jours.

Mot ou expression	Définition
Suivi administratif 3 mois suivant la fin de la participation	<p>Activité administrative réalisée auprès d'un participant pour connaître sa situation quant à l'emploi à un moment de référence (entre 0 à 3 mois suivant la fin de la participation). La ressource externe effectue la démarche auprès des participants qui ont terminé (activité complétée et activité non complétée) leur participation dans le cadre d'une entente pour laquelle les services sont offerts selon l'approche globale. L'exercice mené auprès du participant peut également porter sur les besoins de ce dernier liés à la poursuite de sa démarche ou au commencement d'une autre selon le ou les nouveaux besoins ciblés. La ressource externe utilise les résultats obtenus pour la production des rapports d'étape trimestriels et du rapport de reddition de comptes.</p> <p>Il ne faut pas confondre ce suivi avec le soutien postparticipation (prévu dans les facteurs d'appréciation).</p>
Travailleur autonome	Personne travaillant à son compte et tirant de ses activités plus de 50 % de ses revenus.



*Travail, Emploi
et Solidarité sociale*

Québec

