NOTE

3. Gestion de la mesure

3.1. Recours à la mesure

Il appartient aux instances locales et régionales de déterminer, à partir, des ressources disponibles, les sommes qu'elles consacrent à cette mesure. Celles-ci sont établies, en fonction des besoins de leur clientèle et des stratégies d'intervention privilégiées par la direction régionale en collaboration avec le Conseil régional des partenaires du marché du travail dans le cadre du plan d'action régional.

3.2. Activités admissibles

Les services offerts dans le cadre de la mesure SAE sont élaborés de façon à répondre à différents besoins présentés par la clientèle visée. Ils sont divisés en deux catégories soit, les services unitaires et les services ou interventions* en approche globale.

Les services unitaires s'adressent à des personnes prêtes à occuper un emploi et qui, à la suite du service, poursuivront leur démarche de manière autonome. Les besoins de ces personnes se situent au niveau des techniques et de la stratégie de recherche d'emploi. En matière de services unitaires on retrouve aussi des services ponctuels dans le cheminement d'une personne accompagnée par un agent d'aide à l'emploi tels que l'orientation, la mise en mouvement, l'accompagnement dans le cadre d'une autre mesure, etc.

Les services ou interventions en approche globale s'adressent à des personnes qui rencontrent plus de difficultés face à l'emploi. Par approche globale, on entend un plan structuré :

- un plan structuré qui repose sur des modèles d'interventions reconnus,
- qui permet d'intervenir en tenant compte de toutes les dimensions de la personne (l'ensemble de sa problématique),
- qui répond aux différents besoins dans un continuum d'intervention par le biais d'activités intégrées,
- qui constitue une démarche complète qui se termine avec l'atteinte de l'objectif d'intégration en emploi, le retour aux études ou l'accès à une mesure complémentaire.

L'ensemble des services offerts dans le cadre de la mesure répond à une logique où la gradation de moyen se veut proportionnelle à l'importance des besoins.

NOTE

3.2.1. Services unitaires

Les services unitaires sont regroupés sous 4 groupes de services :

1. **Le soutien de base** qui comprend :
   - Les services liés à la recherche d'emploi, permettant :
     - l'accès à la documentation et le recours aux outils informatiques;
     - l'aide-conseil ponctuelle et le soutien technique sur la rédaction du CV et des lettres de présentation, de lettres de remerciement, etc.;
     - l'inscription au Placement en ligne;
     - la remise d'une copie papier ou électronique des documents.
   - Les sessions d'information, visant à :
     - d'informer les personnes identifiées suite au repérage (clientèles de l'assurance-emploi et de l'aide financière de dernier recours) sur les services offerts par Services Québec dans le but de les mettre en mouvement ou d'accélérer leur retour en emploi.

2. **Les services à la carte** qui comprennent :
   - L'aide conseil à la recherche d'emploi qui sont des services généralement structurés sous forme d'ateliers thématiques pouvant porter sur :
     - l'information sur le marché du travail;
     - le curriculum vitae, CV;
     - le portefolio;
     - la lettre de présentation;
     - les pistes d'emploi;
     - l'entrevue de sélection;
     - les tests d'embauche;
     - la négociation salariale
     - la perte d'un emploi;
     - l'épuisement professionnel;
     - la gestion du stress;
     - l'identification des obstacles à l'emploi;
     - la prise de décision.
   - L'aide conseil selon des besoins ciblés. Ces services permettent de travailler sur des difficultés spécifiques liées à la recherche d'emploi.

NOTE

3. **L'évaluation spécialisée et l'orientation**, ces services peuvent porter sur :
   - l'orientation scolaire et professionnelle, individuelle ou en groupe;
   - la validation et la confirmation du choix professionnel;
   - l'évaluation spécialisée de l'autonomie socioprofessionnelle;
   - le bilan des compétences.

4. **Le soutien structuré à la recherche d'emploi** qui comprend :

   ▲ La stratégie de recherche d'emploi
   - se présente comme un programme de counselling d'emploi qui vise à favoriser la mise en mouvement des personnes dans le cadre d'une dynamique de recherche d'emploi.

   ▲ La mise en mouvement. Ces services visent à :
   - conscientiser la personne sur sa situation face à l'emploi;
   - l'amener à se mettre en mode solution de problème;
   - lui donner des outils pour enclencher une démarche.

   Les dimensions abordées peuvent toucher, selon le cas :
   - l'identification des raisons qui nuisent à l'intégration à l'emploi;
   - l'évaluation des intérêts, compétences et attitudes face à l'emploi (forces et faiblesses);
   - la façon dont la personne se voit comme travailleur;
   - les techniques de recherche d'emploi

   ▲ L'accompagnement dans le cadre d'une autre mesure ou en emploi (intégration et maintien). Ces services sont développés selon les besoins et ils se définissent comme de l'accompagnement afin de :
   - maintenir la motivation;
   - apporter un soutien face aux difficultés;
   - encadrer et apporter un soutien technique.

   ▲ Personnes handicapées
   - Les services offerts dans le cadre d'une participation au programme Contrat d'intégration au travail (CIT) dans les années qui suivent la participation aux services du groupe 7. Ces activités incluent le renouvellement des CIT ainsi que toutes autres activités liées au programme;
   - les interventions spécifiques auprès des personnes en emploi dans une entreprise adaptée en vue de leur maintien en emploi;

NOTE

- des services de maintien en emploi offerts de façon ponctuelle à des personnes handicapées qui sont en emploi sans avoir participé aux services du groupe 7 préalablement et sans participation au programme CIT; ces activités se définissent comme de l'aide conseil auprès de la personne et possiblement auprès de l'employeur et d'autres intervenants impliqués auprès de la clientèle des personnes handicapées.

3.2.2. Services en approche globale

Les services en approche globale regroupent 4 types de services :

1. Les Clubs de recherche d'emploi,

- se définit comme un programme intensif et systématique de counselling béhavioriste;
- vise l'apprentissage des comportements et des stratégies en situation réelle de recherche d'emploi;
- implique une démarche qui fait de la recherche d'emploi un travail à plein temps et une activité qui se réalise dans un environnement semblable à celui d'un milieu de travail, en misant sur le soutien du groupe, lequel agit comme groupe d'entraide et groupe de tâches;
- se donne sur une période intensive, de 3 semaines à raison de 30 heures semaine. Par la suite, un accompagnement personnalisé est offert jusqu'à l'obtention d'un emploi ou au plus tard 6 mois après le début de participation.

2. Les services spécialisés

Ces services varient selon les clientèles visées, les modes d'intervention et les pratiques. Ils sont structurés sous la forme d'un plan d'intervention.

Les modèles d'intervention sont de l'ordre :

- du counselling d'emploi, pour agir au niveau du développement de l'employabilité;
- de l'encadrement et de l'accompagnement dans la réalisation des différentes étapes pour trouver, intégrer et maintenir un emploi.

Centrés sur la personne, ils permettent une intervention adaptée et personnalisée. Ils préconisent des approches individuelles uniquement ou des approches mixtes avec prédominance individuelle ou de groupe.

Les plans d'intervention peuvent comporter des activités touchant les quatre domaines de compétences soit, le choix professionnel, l'acquisition de compétences, la recherche d'emploi, l'insertion et le maintien en emploi.

NOTE

3. Les services spécialisés personnes handicapées

Ces services s'adressent spécifiquement aux personnes handicapées qui rencontrent d'importantes difficultés pour trouver, intégrer ou maintenir un emploi en raison de leurs déficiences, de leurs incapacités et/ou de leurs limitations fonctionnelles. Ces personnes requièrent une approche et un mode d'intervention adaptés, qui tiennent compte de leurs difficultés et de leur niveau d'autonomie. Un processus de placement assisté peut être nécessaire pour une majorité de ces personnes.

À la suite de l'intervention, la personne est en emploi, en milieu régulier ou adapté, subventionné ou non, ou participe à une autre mesure de Services Québec en vue de son intégration en emploi.

Les interventions sont généralement réalisées en approche individuelle et peuvent comprendre :

- l'évaluation de besoins, des capacités fonctionnelles de travail, de l'employabilité ;
- le recours à des expertises spécialisées (ex. : interprète, ergothérapeute);
- l'intervention en réseau avec les médecins, éducateurs, psychiatres, travailleurs sociaux, etc.;
- l'établissement du profil d'employabilité, profil clinique, etc.;
- le counseling d'emploi;
- la prospection d'employeurs;
- l'évaluation, la préparation du dossier et la négociation pour l'intégration en emploi avec la mesure CIT;
- l'évaluation, la présentation de la candidature et l'élaboration d'un plan d'intervention dans le cadre du Programme de subventions aux entreprises adaptées (PSEA);
- l'adaptation du poste de travail;
- le soutien direct accordé à la personne dans le cadre de son maintien en emploi.

4. Les services spécialisés jeunes

Ces services s'adressent à des personnes âgées de 18 à 29 ans qui présentent des obstacles importants face à l'emploi résultant, non seulement de déficit de compétences, mais également du fait qu'ils ne détiennent pas les ressources requises (bagage personnel et professionnel) pour déterminer un objectif professionnel.

Ces services, en approche globale, mettent de l'avant un équilibre entre les interventions individuelles et de groupe.

NOTE

Les activités à réaliser sont définies dans un « **plan d'intervention** » convenu entre l'individu et l'intervenant de l'organisme. L'évaluation des besoins sert ainsi à faire un portrait d'ensemble des besoins, à explorer les actions possibles, à comprendre les expériences acquises, à faire l'inventaire des obstacles rencontrés et des ressources disponibles, etc.
On retrouve généralement dans le cadre de ces services les activités suivantes :

- counseling d'emploi et soutien psychosocial;
- ateliers pratiques d'information sur le marché du travail et stratégies en matière d'orientation scolaire et professionnelle;
- stages d'observation et d'exploration pour une meilleure connaissance des métiers, ainsi que la validation des intérêts;
- démarches d'exploration des métiers et des professions en demande par le biais des nouvelles technologies ou d'expériences concrètes (les visites d'entreprises, les ateliers thématiques, les rencontres d'employeurs, etc.);
- préparation à la gestion efficace de la recherche d'emploi, du retour en formation;
- méthodes de recherche d'emploi diversifiées, utilisation d'outils technologiques et des ressources pertinentes;
- ateliers préparatoires pour une intégration réussie au marché du travail ou un retour en formation.

De façon générale, la participation s'échelonne sur une période de 26 semaines, mais elle peut être prolongée en fonction des besoins du participant, sans limite de temps.

Les buts visés par ces services sont l'intégration en emploi ou le retour aux études.

3.2.3. Autres services et activités

1. Stages en entreprise

Les activités peuvent inclure des **stages** de courte durée, d'observation et d'exploration. Les stages d'observation, d'exploration, de sensibilisation ou encore d'initiation dans les entreprises sont des moments privilégiés où la personne regarde, observe ou découvre un nouveau métier ou une nouvelle profession pour laquelle ses connaissances sont limitées, l'objectif premier étant de se sensibiliser aux conditions de travail de l'emploi visé. Ces stages sont généralement de courte durée, soit de quelques heures à quelques jours. Donc, il n'est nullement question, ici, de « stage de production » où la personne exerce une prestation de travail.

Plus spécifiquement :

▲ Les objectifs, les activités, la durée et le nombre peuvent varier :

NOTE

- stages d'observation ou de sensibilisation : habituellement de quelques jours, ils visent à ce que le participant puisse observer différentes facettes des emplois dans le domaine choisi, se familiariser avec l'environnement, s'assurer qu'il a une vision réaliste des exigences requises, etc.
- stages d'exploration : ces stages, qui comprennent la réalisation de certaines tâches de production dans un milieu de travail réel, peuvent être utilisés pour rencontrer différents objectifs selon les individus, qu'il s'agisse d'acquérir des compétences de base (attitudes et comportements) en emploi, de vérifier un choix professionnel, de se familiariser avec un milieu de travail, d'évaluer ses compétences personnelles pour occuper un emploi ou de prendre contact avec un employeur et lui permettre d'apprécier son potentiel. Toutefois, ces stages doivent répondre à des conditions précises, d'une part afin de respecter les dispositions prévues à l'article 6 du Règlement sur l'aide aux personnes et aux familles*

  , et d'autre part, afin d'assurer un encadrement adéquat et une information précise au bénéfice du participant :

  - le stage **ne peut excéder une période de 4 semaines**;
  - les activités réalisées par le participant ne constituent pas la tâche complète au même titre qu'un employé de l'entreprise;
  - le nombre d'heures passé chez l'employeur est moindre que la semaine normale de travail d'un employé;
  - le participant est encadré par une personne de l'entreprise;
  - **un *contrat*, écrit et signé par les parties devrait être établi entre le participant, l'organisme et l'employeur.** Lorsque la durée du stage est de plus de deux semaines, ce contrat doit préciser la nature du stage, les objectifs poursuivis, les tâches à réaliser, le suivi et l'évaluation, la durée, l'horaire hebdomadaire, le soutien du revenu ainsi que les responsabilités respectives des personnes impliquées.

*Règlement sur l'aide aux personnes et aux familles

Il est à noter que les participants en stage chez des employeurs dans le cadre de la mesure sont couverts par la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité au travail (CNESST).

2. Démarcheurs d'emploi et Démarcheurs maintien**

Démarcheurs d'emploi** vise spécifiquement à aider les nouveaux demandeurs de l'aide financière de dernier recours, les participants au Programme objectif emploi et les réitérants qui désirent travailler. Cette mesure permet de soutenir la personne dans sa recherche d'emploi et de l'accompagner par la suite en emploi pendant une période de 12 mois.

** Voir section 5.1.2 – Démarcheurs d'emploi

NOTE

Démarcheurs maintien, quant à lui, vise à répondre aux besoins d'accompagnement en emploi des personnes prestataires de l'aide financière de dernier recours qui, à la suite d'une participation à un autre service de préparation en emploi et de développement de l'employabilité, présentent de tels besoins.

Démarcheurs a donc deux volets. La nature et la structure de ces deux volets étant différentes, ceux-ci donnent lieu à deux services distincts.

3. Reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*

La *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre* a été adoptée, en juin 2007. Elle met de l'avant le développement des compétences et la qualification de la main-d'œuvre et en reconnaît officiellement l'importance.

* Voir section 5.1.4 – Reconnaissance des compétences

La volonté gouvernementale de faire reconnaître les compétences des personnes s'inscrit également dans le plan stratégique 2017-2020 de la Commission des partenaires du marché du travail qui inclut le plan d'action concerté en adéquation formation-compétences-emploi de la Commision et de son réseau de partenaires. L'action 3.1.7 vise à « Développer davantage la reconnaissance des compétences ».

Pour aider les personnes dans leur démarche afin de faire reconnaître leurs compétences professionnelles par les comités sectoriels de main-d'œuvre, la Commission des partenaires du marché du travail a recommandé d'avoir recours à l'organisme Qualifications Québec. L'organisme accueille les demandes pour la préparation et l'analyse préliminaire des dossiers. Le financement de ce service provient du Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre.

3.3. Particularités liées aux Services d'aide à l'emploi

La mesure *Services d'aide à l'emploi* possède les caractéristiques suivantes :

- l'intervention est fondée surtout sur une approche individuelle adaptée aux besoins des personnes;
- elle n'implique pas un minimum d'heures par semaine;
- la durée totale de l'intervention est inférieure à 180 heures. Elle peut s'échelonner sur une période plus ou moins longue selon qu'elle s'adresse à une clientèle très près du marché du travail ou plus éloignée;
- elle offre aux participants des activités de soutien et de suivi personnalisées;
- elle aide l'individu à surmonter les difficultés et à persévérer dans la démarche d'employabilité entreprise.

NOTE

3.4. Autre particularité liée à la mesure SAE

3.4.1. Couverture / Santé et sécurité au travail

Les participants sont couverts, lorsqu'ils sont en stages d'exploration, par la CNESST.

Pour le personnel d'encadrement embauché, il appartient aux organismes de les inscrire à la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité au travail et de payer les cotisations requises.

3.4.2. Assurance responsabilité civile

La ressource externe s'assure que les participants sont couverts par sa propre police d'assurance responsabilité civile.

3.5. Comparaison entre les Services d'aide à l'emploi en approche globale et les Projets de préparation à l'emploi

3.5.1. Ressemblances

- Les deux mesures se réalisent via des ententes de services avec des ressources externes. Les organismes communautaires en développement de l'employabilité sont les ressources qui, majoritairement, offrent ces services et, un même organisme peut signer des ententes simultanément dans le cadre des deux mesures.
- La mesure Services d'Aide à l'emploi permet, entre autres, d'intervenir auprès d'une clientèle plus éloignée du marché du travail par le biais d'une intervention en approche globale. Par la clientèle qu'elle rejoint dans ce cadre précis, et par les moyens qu'elle préconise, elle s'apparente à la mesure Projets de préparation à l'emploi.
- Au regard des activités, plusieurs sont admissibles tant dans l'une que dans l'autre mesure; la différence réside dans la façon d'utiliser et d'agencer ces activités et dans les buts poursuivis par ces moyens.
- Une approche individuelle est privilégiée dans la mesure Services d'Aide à l'emploi, des activités de groupe pouvant être utilisées de façon complémentaire. Dans les Projets de préparation à l'emploi, l'approche de groupe constitue la base de l'intervention bien que celle-ci puisse inclure certaines activités individuelles.

NOTE

3.5.2. Différences

Services d'aide à l'emploi (approche globale)	Projets de préparation à l'emploi
Vise l'intégration et le maintien dans un emploi grâce à de l'aide conseil	Vise le développement de l'employabilité, l'intégration et le maintien en emploi
Clientèle plus éloignée du marché du travail qui nécessite un accompagnement structuré	Clientèle défavorisée sur le plan socioprofessionnel dont les besoins se situent au niveau de l'acquisition de compétences personnelles ainsi que de l'insertion en emploi
Les clients reçoivent des services	Les clients participent à un projet
Approche individuelle	Approche de groupe
Courte durée : moins de 180 heures	Longue durée : plus de 180 heures
• Faible intensité sur une plus longue période soit, quelques heures sur plusieurs semaines ou • Forte intensité sur une courte période soit, plus de 20 heures semaine sur quelques semaines (ex. : Club de recherche d'emploi)	Intensité soutenue d'une moyenne minimale de 20 heures par semaine sur une longue période
• Soutien du revenu : frais supplémentaires selon la Politique de soutien du revenu.	Soutien du revenu : allocation d'aide à l'emploi et frais supplémentaires selon la Politique du soutien du revenu

3.6. Gestion de la mesure auprès des ressources externes

3.6.1. Admissibilité/exclusion des ressources externes

Emploi-Québec, à travers l'Énoncé d'orientation et les rapports des groupes de travail en matière de recours aux ressources externes, a réaffirmé la place des ressources externes dans l'offre de service d'emploi. « En effet, l'utilisation de ressources externes permet de mieux répondre à la diversité des besoins des personnes en démarche d'insertion socioprofessionnelle, d'intégration au marché du travail ou de maintien en emploi. »

NOTE

Les organismes parapublics, notamment les CLSC et les municipalités, ne sont généralement pas admissibles pour offrir les services, à moins que ceux-ci soient les seuls à pouvoir les offrir sur un territoire donné, afin de satisfaire à la demande de la clientèle.

Toute entente et contrat de service liant Services Québec à un organisme parapublic doit entraîner l'embauche de personnel qualifié et accroître le volume d'activités dans l'organisme.

Sont exclus tous les organismes visés à la section 5 de la partie « Généralités » des modalités d'application des mesures actives d'Emploi-Québec, notamment les organismes suivants :

- les partis ou associations politiques;
- les ministères et organismes du gouvernement du Québec dont le personnel est nommé et rémunéré en vertu de la Loi sur la fonction publique du Québec (L.R.Q., c.F-31);
- les ministères et organismes du gouvernement fédéral;
- les organismes qui n'ont pas fini de rembourser une dette contractée antérieurement envers le Ministère, sauf ceux qui respectent une entente écrite de remboursement avec ce dernier;
- les organismes dont les activités portent à controverse et avec lesquels il serait déraisonnable d'associer le nom du Ministère;
- les organismes dont les activités sont interrompues en raison d'un conflit de travail (grève ou lock-out).

3.6.2. Durée des ententes de service

La majorité des ententes avec les ressources externes sont négociées pour une période allant du 1er juillet au 30 juin. Elles ont une durée maximum de 12 mois.

Services Québec peut cependant conclure des ententes triennales avec les organismes à but non lucratif.

Ces ententes sont révisées chaque année en fonction :

- de la planification locale et régionale;
- de la disponibilité des crédits budgétaires;
- des résultats attendus.

3.6.3. Mode de financement

L'aide financière peut être attribuée à la ressource externe selon deux modes de financement distincts

- en vertu des coûts forfaitaires (mode de financement à forfait);
- en vertu des coûts réels.

NOTE

1. Coûts forfaitaires

Le financement à coût forfaitaire est basé sur un nombre de clients desservis. Il établit une tarification des services, respecte l'autonomie des ressources externes et met l'accent sur les cibles de clients à atteindre. Un document cadre a été rédigé en ce qui a trait à l'application du mode de financement à forfait.

Des fourchettes de coûts ont été établies pour chacun des groupes de services et le coût de chaque service est fixé en tenant compte d'un certain nombre de caractéristiques. Pour plus de détails, se référer au chapitre 7. 6 Cadre d'application du mode de financement à forfait du Guide des mesures et services d'emploi*.

*Guide des mesures et services d'emploi, chapitre 7.6 – Cadre d'application du mode de financement à forfait

2. Coûts réels

Ce mode de financement est basé sur les dépenses réellement encourues pour réaliser le projet. Le montant indiqué à l'entente représente le montant maximum que Services Québec s'engage à verser à l'égard du service ou projet; pour qu'il soit dépassé, il doit y avoir une négociation et une modification à l'entente. Les versements sont fondés sur les dépenses appuyées de pièces justificatives et pourraient, de ce fait, être inférieurs au montant initialement prévu à l'entente.

Les dépenses admissibles dans le cadre de la mesure Services d'aide à l'emploi sont les dépenses nécessaires à la réalisation du projet; elles comprennent :

- la rémunération et les charges sociales liées au personnel de direction et du personnel administratif;
- la rémunération et les charges sociales liées au personnel qui assure l'encadrement des participants;
- les frais bancaires et les services publics;
- le matériel et les fournitures nécessaires à la réalisation des activités;
- les recherches et les études techniques en lien avec l'entente ou le contrat convenu avec Services Québec;
- les déplacements du personnel qui assure l'encadrement;
- la location des locaux;
- la location ou l'achat d'équipement essentiel à la réalisation des activités;
- les différentes taxes;
- les honoraires des services professionnels;
- les frais d'association de l'organisme à un regroupement d'organismes communautaires de développement de l'employabilité;

NOTE

- les frais de cotisation à la CNESST pour couvrir le personnel qui assure l'encadrement de participants;
- les frais pour souscrire à une assurance-responsabilité civile pour couvrir le personnel et les participants;
- les frais d'immobilisation, le cas échéant;
- la partie non remboursable de la TPS et de la TVQ, s'il y a lieu;
- Des frais généraux d'au plus 10 000 $ par participant handicapé peuvent être remboursés pour couvrir certaines dépenses. Le Chapitre 2.8 – Accessibilité des services de Services Québec aux personnes handicapées précise les modalités applicables*. Ces dépenses ne devraient être autorisées que lorsqu'elles sont nécessaires à la participation de ces personnes;
- tout autre frais justifié.

* Voir Chapitre 2.8 – Accessibilité des services d'Emploi-Québec aux personnes handicapées

3.7. Cycle de gestion d'une entente ou d'un contrat de service

Le développement, la mise en œuvre et le suivi des services dispensés dans le cadre des mesures Services d'aide à l'emploi (SAE), des Projets de préparation à l'emploi (PPE) et de la Mesure de formation - volet entreprises d'entraînement (MFOR) sont étroitement associés au Protocole de reconnaissance et de partenariat entre Emploi-Québec et les organisations communautaires œuvrant en employabilité, au Cadre d'application du mode de financement à forfait et au Cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion tant au niveau des concepts que dans l'application qui en découle.

Ces différentes étapes, reliées les unes aux autres, s'intègrent dans un cycle de gestion des ententes. Les principales étapes de ce cycle sont les suivantes :

- **Planification des besoins en matière de services d'emploi**
  - Inventaire des besoins émergents et des problématiques d'employabilité;
  - Analyse du bassin de clientèle potentielle et des besoins du marché du travail;
  - Consultation des partenaires du milieu;
  - Analyse et prise en compte des résultats obtenus dans les ententes précédentes.

- **Demande de service**
  - Définition et rédaction des attentes et des besoins en matière de services liés à l'employabilité par Services Québec.

- **Offre de service**
  - Production par le partenaire;

NOTE

- Analyse par Services Québec (en fonction de la demande de service et selon les nouveaux besoins exprimés par le partenaire).

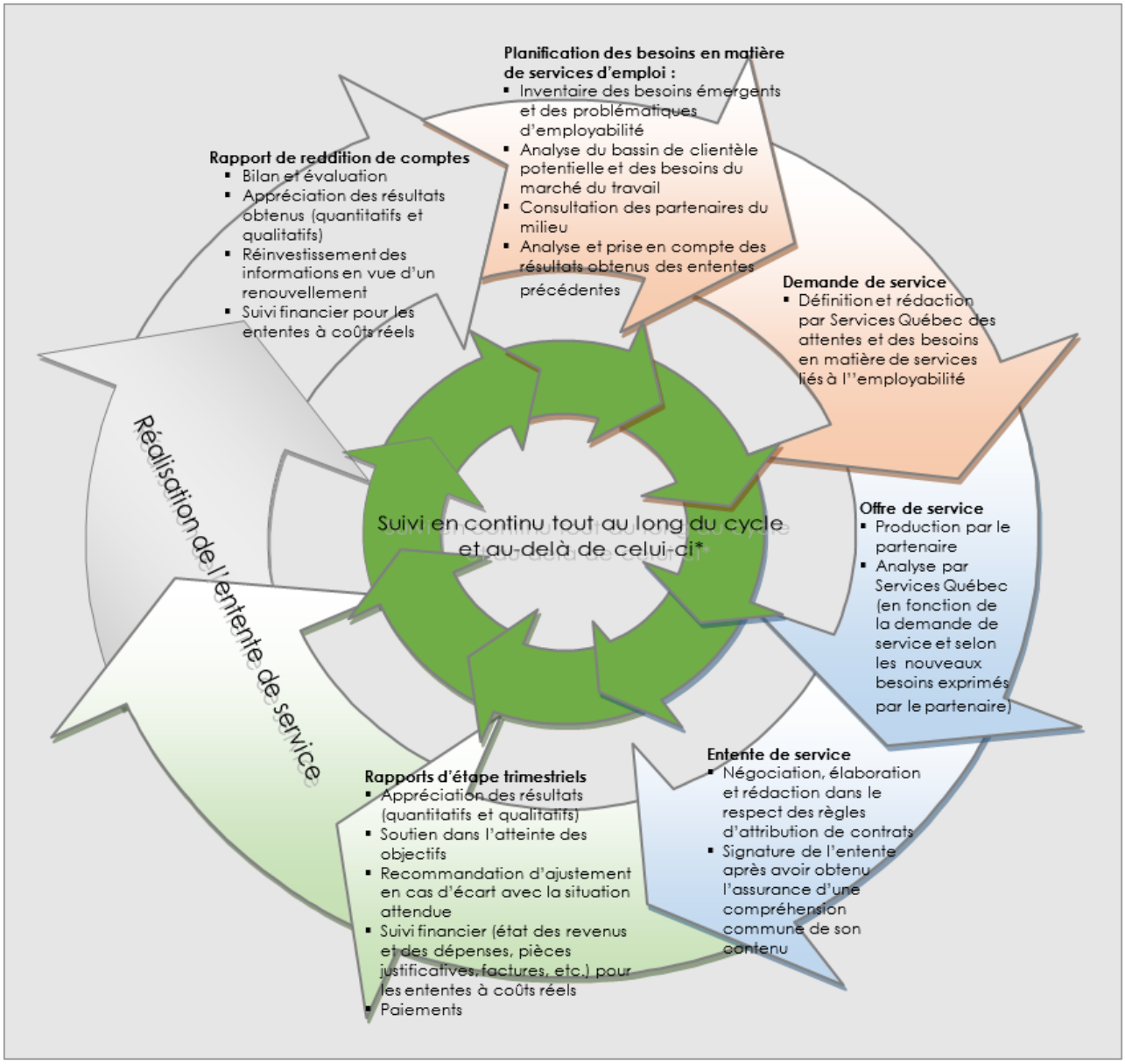
- **Entente de service**
  - Négociation, élaboration et rédaction dans le respect des règles d'attribution de contrats;
  - Signature de l'entente après avoir obtenu l'assurance d'une compréhension commune de son contenu.

- **Réalisation de l'entente de service et suivi en continu (tout au long du cycle et au-delà de celui-ci)**
  - Soutien dans 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;
  - Annotation en continu de l'Approche de suivi – WEB (GMSE : chapitre 8.1).

- **Traitement des rapports d'étape trimestriels**
  - Appréciation des résultats (quantitatifs et qualitatifs) en cours d'entente;
  - Soutien dans l'atteinte des objectifs;
  - Recommandation d'ajustement en cas d'écart avec la situation attendue;
  - Pour les ententes à coûts réels :
    - Suivi financier (état des revenus et dépenses, pièces justificatives, factures, etc.) selon que ce qui prévu à l'entente.
  - Paiements effectués en conformité selon la Politique de paiements.

- **Traitement du rapport de reddition de comptes**
  - Bilan et évaluation;
  - Appréciation des résultats obtenus (quantitatifs et qualitatifs);
  - Compilation des données et des informations à réutiliser en vue d'un renouvellement;
  - Pour les ententes à coûts réels : demande de versement, factures, pièces justificatives, bilan des revenus et dépenses ou états financiers selon ce qui est prévu à l'entente.

NOTE


Planification des besoins en matière de services d'emploi :
Inventaire des besoins émergents et des problématiques d'employabilité
Analyse du bassin de clientèle potentielle et des besoins du marché du travail
Consultation des partenaires du milieu
Analyse et prise en compte des résultats obtenus des ententes précédentes
Demande de service
Définition et rédaction par Services Québec des attentes et des besoins en matière de services liés à l''employabilité
Offre de service
Production par le partenaire
Analyse par Services Québec (en fonction de la demande de service et selon les nouveaux besoins exprimés par le partenaire)
Entente de service
Négociation, élaboration et rédaction dans le respect des règles d'attribution de contrats
Signature de l'entente après avoir obtenu l'assurance d'une compréhension commune de son contenu
Rapports d'étape trimestriels
Appréciation des résultats (quantitatifs et qualitatifs)
Soutien dans l'atteinte des objectifs
Recommandation d'ajustement en cas d'écart avec la situation attendue
Suivi financier (état des revenus et des dépenses, pièces justificatives, factures, etc.) pour les ententes à coûts réels
Paiements
Rapport de reddition de comptes
Bilan et évaluation
Appréciation des résultats obtenus (quantitatifs et qualitatifs)
Réinvestissement des informations en vue d'un renouvellement
Suivi financier pour les ententes à coûts réels
Réalisation de l'entente de service
Suivi en continu tout au long du cycle et au-delà de celui-ci*

NOTE

3.7.1. Planification

La mise en œuvre de Services d'aide à l'emploi se décide lors de l'élaboration du Plan d'action régional et la Programmation des activités locales dans le cadre du cycle de planification d'Emploi-Québec. Cette décision

- tient compte des stratégies et orientations gouvernementales et ministérielles ainsi que de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) et du Conseil régional de développement;
- s'inscrit dans l'établissement des enjeux, priorités et stratégies du CLE en fonction des caractéristiques socio-économiques de sa collectivité;
- prend en considération les disponibilités budgétaires et les cibles de résultats;
- repose sur l'analyse des besoins des clientèles auprès desquelles le CLE veut intervenir.

3.7.2. Élaboration de l'offre de service

Selon les besoins de services identifiés, la, Direction régionale et où le CLE, selon le cas, invite les ressources externes de son territoire à développer une offre de service qui tienne compte des objectifs visés et du budget alloué.

L'offre de service devrait comprendre les éléments suivants :

- présentation de l'organisme;
- offre de service globale;
- description du service ou de l'intervention;
  - clientèle visée,
  - finalité,
  - services et activités,
- structure du service;
  - travail préalable à la participation,
  - activités liées à la livraison du service,
  - coûts hors balise,
- reddition de compte;
- autres.

NOTE

Devrait aussi être joint à l'offre de service :

- un sommaire pour chacun des services;
- les coûts/clients par service;
- une planification des activités.

3.7.3. Analyse de l'offre de service

L'analyse de la proposition doit porter sur :

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

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

- connaître les services offerts par l'organisme antérieurement;
- connaître les financements correspondants;
- évaluer la capacité de l'organisme à :
  - prendre les mesures pour atteindre les objectifs visés,
  - effectuer une saine gestion des fonds (dans les cas de financement à coûts réels),
  - gérer et encadrer du personnel,
  - résoudre des problèmes;
- identifier les immobilisations consenties par le passé;
- connaître les difficultés rencontrées;
- déterminer les aspects à suivre de plus près;
- identifier les frais généraux qui pourraient être requis pour permettre la participation d'une personne handicapée à la mesure.

NOTE

3.7.4. Négociation

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

- les engagements mutuels d'Emploi-Québec et de la ressource externe;
- les conditions de financement;
- les éléments de contrôle financier.

La négociation doit se faire dans le respect des principes établis par Emploi-Québec en matière de recours aux ressources externes.

3.7.5. Rédaction et signature de l'entente

Les propositions retenues font l'objet d'une entente et contrat de service signé entre Emploi-Québec et la ressource externe et soumises aux règles dans la Politique ministérielle relative à l'octroi des contrats d'approvisionnement et de services.

L'entente de services vient refléter les différents aspects négociés l'étape précédente. Elle doit être claire, précise, complète tout en étant synthétique et courte.

Un guide intitulé « Rédaction des ententes de service EQ-6315 » a été conçu afin de favoriser l'homogénéité et le respect des règles de conformité dans la rédaction des ententes de service.

Outre différentes considérations en ce qui a trait au formulaire EQ 6315 et aux annexes B et C, les points suivants devront, systématiquement et dans l'ordre, faire l'objet de tête de chapitre au niveau de l'annexe A :

- objectifs et clientèle visée;
- activités prévues et services à dispenser;
- attente de résultats;
- rôles et responsabilités;
- modalités de reddition de comptes;
- coût et modalités de paiement;
- sous-traitance;
- CSST;
- suivi de l'entente;
- autres clauses.

NOTE

Une entente est préparée et signée par les parties selon le Plan de désignation. Aucune activité ne doit démarrer avant que les documents contractuels ne soient signés par les deux parties. Si des conditions particulières sont ajoutées en annexe, la personne autorisée devra également y apposer sa signature.

3.7.6. Suivi de l'entente

Le suivi constitue une étape importante du cycle de gestion des contrats, tant pour sa fonction de contrôle pour Emploi-Québec que pour sa fonction de support à l'atteinte des objectifs visés pour les participants. L'Approche de suivi des subventions, ententes et contrats de service signés dans le cadre des mesures actives constitue le document de référence à utiliser.

Le suivi financier est exercé en examinant les coûts afin de s'assurer que les montants réclamés sont réellement ceux qui ont été dépensés en lien avec l'entente.

Si le financement est alloué en vertu des coûts réels, le suivi financier portera sur l'examen des dépenses déclarées par l'organisme et il devra être démontré que les frais ont réellement été engagés. Ceci suppose un suivi régulier et détaillé des dépenses pour chaque poste budgétaire (salaires, avantages sociaux, frais généraux, etc.), afin de s'assurer que les montants réclamés sont réellement ceux qui ont été dépensés en lien avec l'entente ou le contrat de service. Ce suivi s'exerce par l'examen des rapports financiers produits périodiquement par la ressource et une vérification financière sur place.

Le suivi des activités permet de mesurer si les résultats attendus sont atteints et dans les délais prévus, Il permet de vérifier :

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

Il est effectué dans un esprit de collaboration et de recherche de solutions adéquates par rapport aux problèmes rencontrés.

Il existe diverses formes d'interventions :

- visites sur place;
- communications téléphoniques;
- entrevues avec le participant au CLE;
- commentaires sur la demande de versement, etc.

NOTE

La fréquence et la nature des suivis dépendront des niveaux de risques liés à l'entente.

3.7.6.1. Évaluation finale et clôture

Cette étape complète le cycle de gestion du projet. Elle vise à s'assurer que les activités prévues ont été complétées, les objectifs de développement ont été atteints et que l'encadrement fourni par l'organisme est adéquat. Le traitement de la dernière demande de versement et la fermeture du dossier font également partie de cette étape.

L'évaluation finale doit se faire conformément à l'Approche de suivi des subventions, ententes et contrats de services signés dans le cadre des mesures actives.