

CADRE D'APPLICATION  
DU MODE DE FINANCEMENT  
À FORFAIT

**EMPLOI-QUÉBEC**

**Direction des ressources externes**

***29 Avril 2005***

Dernière modification : 5 avril 2019

COLLABORATION AUX COMITÉS DE TRAVAIL

**Réseau canadien des entreprises  
d'entraînement (RCEE)**

Gilles Champoux Marie Rübsteck  
Julien Girard

**Direction des mesures et services (DMS)**

Nicole Bourbonnière Pierre Casgrain  
Claire Bussièrès Ginette Morin

**Regroupement québécois des organismes  
en développement de l'employabilité  
(RQuODE)**

Louise Bédard Hélène Robert  
Nicole Galarneau Denise  
Denis Jobin Vandenbroucke

**Direction des ressources externes (DRE)**

Jean Boulet Renée LaRocque  
Jean Rock Guillemette

**Direction de l'administration et de  
l'information de gestion (DAIG)**

Francine Dupont

**Association des clubs de recherche  
d'emploi (ACREQ)**

Ginette Alarie Jean Lachapelle  
Diane Brunelle Alain Larochelle  
Louise Déry Sandra Lavoie  
Serge Fournier

**Direction des opérations contractuelles  
(DOC)**

Lionel Chiquette Michelle Desjardins  
Michèle de l'Église

**Réseau des services spécialisés de main-  
d'œuvre (RSSMO)**

Louis Adam Louise Lambert  
Sylvie Baillargeon Michel Monette  
Léo Croteau Sylvie Roy  
Lise Fortin

**Directions régionales**

Ghislaine Bélanger Outaouais  
André Boisvert Montérégie  
France Joannette Montréal  
Myriam Leclerc Centre du Québec  
Lise Morissette Mauricie  
Marc Tremblay Capitale Nationale

CONSULTANT

M. Claude Laurin, Hautes études commerciales (HEC)

RÉDACTION

**Direction des mesures et services (DMS)**

Nicole Bourbonnière  
Pierre Casgrain

**Direction de l'administration et de l'information de gestion (DAIG)**

Francine Dupont

RESPONSABILITÉS DES DIRECTIONS CENTRALES IMPLIQUÉES  
DANS LA MISE EN ŒUVRE DU MODE DE FINANCEMENT À FORFAIT

**Direction des mesures et services (DMS) :** Cadre d'application du mode de financement à forfait, Chapitres 1 à 8, Chapitre 10.1 à 10.5.

**Direction de l'administration et de l'information de gestion (DAIG) :** Cadre d'application du mode de financement à forfait, Chapitres 9 Conditions de financement, et Chapitre 10.6 Modalités de paiement.

**Direction des processus opérationnels et systèmes informatiques (DPOSI) :** MSI et MSE

**Direction des opérations contractuelles (DOC) :** Rédaction des ententes.

**Direction de la planification et de l'information sur le marché du travail (DPIMT) :** Reddition de comptes

TABLE DES MATIÈRES

<b>LA RECONNAISSANCE ET LE PARTENARIAT, LA REDDITION DE COMPTES ET LE FINANCEMENT À FORFAIT, TROIS DOSSIERS INTIMEMENT LIÉS</b> .....	<b>5</b>
<b>PRÉAMBULE</b> .....	<b>6</b>
MISE EN CONTEXTE.....	6
IMPLANTATION DU MODE DE FINANCEMENT À FORFAIT .....	6
<i>Première année d'implantation</i> .....	6
<i>Deuxième année d'implantation</i> .....	7
<i>Troisième année d'implantation</i> .....	7
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>8</b>
<b>PRÉALABLES</b> .....	<b>9</b>
<b>1. CONCEPTS DE BASE EN COÛT DE REVIENT</b> .....	<b>10</b>
1.1 ÉLÉMENTS DE TERMINOLOGIE .....	10
1.2 COMPORTEMENT DES COÛTS .....	10
1.3 EN CONCLUSION .....	12
<b>2. DÉVELOPPEMENT DE L'APPROCHE EN COÛT FORFAITAIRE</b> .....	<b>13</b>
2.1 MANDAT.....	13
2.2 ANALYSE DES ENTENTES .....	13
2.3 DÉTERMINATION DES COÛTS UNITAIRES.....	13
2.4 FOURCHETTES DE COÛTS .....	15
2.5 EN RÉSUMÉ.....	15
<b>3. ADAPTATION DES ORGANISMES AU MODE DE FINANCEMENT À FORFAIT</b> .....	<b>16</b>
3.1 LES CHANGEMENTS .....	16
3.2 LE COÛT DE REVIENT DES ORGANISMES.....	16
<b>CADRE D'APPLICATION</b> .....	<b>18</b>
<b>4. ÉTABLISSEMENT DU COÛT/CLIENT POUR LES FINS DE L'ENTENTE</b> .....	<b>19</b>
4.1 LE MODÈLE.....	19
<b>5. AJUSTEMENT ET MODIFICATION À L'OFFRE DE SERVICE</b> .....	<b>22</b>
5.1 NOTES .....	22
5.2 ÉLÉMENTS DE TERMINOLOGIE .....	22
5.3 CAPACITÉ, MARGE DE MANŒUVRE ET COMPORTEMENT DES COÛTS .....	22
5.4 AJUSTEMENT À L'OFFRE DE SERVICE .....	23
5.5 MODIFICATION À L'OFFRE DE SERVICE .....	24
<b>6. FACTEURS D'APPRÉCIATION</b> .....	<b>25</b>
6.1 NATURE DU SERVICE ET FACTEURS D'APPRÉCIATION .....	25
6.2 FACTEUR 1 : INTERVENTION DIRECTE.....	25
6.3 FACTEUR 2 : INTERVENTION INDIRECTE .....	26
6.4 FACTEUR 3 : LE SOUTIEN POST PARTICIPATION.....	26
6.5 FACTEUR 4 : TRAVAIL PRÉALABLE À LA PARTICIPATION .....	27
6.6 FACTEUR 5 : COMPLEXITÉ RATTACHÉE À LA LIVRAISON DU SERVICE OU DE L'INTERVENTION .....	27
6.7 FACTEUR 6 : IMPACT DES VOLUMES .....	27
6.8 COÛTS HORS BALISES .....	28
<b>7. GROUPES DE SERVICES</b> .....	<b>29</b>
7.1 LES GROUPES DE SERVICES .....	29
7.2 LES FICHES .....	29
<b>8. CAS PARTICULIERS ET CAS D'EXCEPTION</b> .....	<b>31</b>
8.1 SERVICES POUR LA CLIENTÈLE CONTREVENANTS ADULTES DANS LE CADRE DE L'ENTENTE INTERMINISTÉRIELLE AVEC LE MINISTÈRE DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE .....	31
8.2 SERVICES POUR LA CLIENTÈLE « PERSONNES HANDICAPÉES » - GROUPE DE SERVICES 7 SERVICES SPÉCIALISÉS - PERSONNES HANDICAPÉES ET GROUPE DE SERVICE 4 SOUTIEN STRUCTURÉ VOILET 4 PERSONNES HANDICAPÉES .....	31
8.3 ENTENTES UPA.....	32
8.4 ENTENTES AVEC MONTAGE FINANCIER.....	32
8.5 CONTRATS D'INTÉGRATION AU TRAVAIL, CIT.....	32
8.6 NOUVEAU SERVICE.....	32
<b>9. CONDITIONS DE FINANCEMENT</b> .....	<b>33</b>

9.1	LES IMMOBILISATIONS .....	33
9.2	LA GARANTIE DE PAIEMENT.....	33
9.3	L'INDEXATION DE LA GRILLE TARIFAIRE .....	33
<b>10.</b>	<b>ASPECTS OPÉRATIONNELS .....</b>	<b>34</b>
10.1	RÉADMISSIONS OU PARTICIPATIONS MULTIPLES <del>ET RÉADMISSIONS</del> .....	34
10.2	PÉRIODE D'ESSAI .....	36
10.3	NOTION DE RECRUTEMENT DIRECT ET DE DÉPISTAGE .....	37
10.4	RÉDACTION DES ENTENTES <del>ET ENTRÉES AU SYSTÈME MSE</del> .....	38
10.5	FORMULAIRES ENTENTES DE SERVICE .....	38
10.6	MODALITÉS DE PAIEMENT .....	38
<b>PPE / MFOR COORDONNÉ / EE .....</b>		<b>39</b>
	MAINTIEN EN EMPLOI OU DANS UNE AUTRE MESURE À LONG TERME .....	39
	ACTIVITÉS RELIÉES AU.....	39
<b>AUTRES PLACEMENTS AVEC SUBVENTION. ....</b>		<b>39</b>
<b>(EX: FONDS D'INTÉGRATION, PDEIPH, SUBV. SALARIALE) .....</b>		<b>39</b>
<b>PLACEMENT EN EA .....</b>		<b>39</b>
<b>PROMOTION ET RECRUTEMENT.....</b>		<b>39</b>
	MAINTIEN EN EMPLOI À COURT TERME .....	39
	ÉTABLISSEMENT DU PLAN D'INTERVENTION STRUCTURÉ.....	39
<b>COLLECTE D'INFORMATIONS.....</b>		<b>39</b>
	AUTRE ORGANISME OU RESSOURCE .....	39
	<i>Admission</i> .....	39
	ACCUEIL .....	39
 <b>ANNEXES</b>		
1.	<a href="#">Tableau <i>Une relation partenariale en fonction des services à offrir</i></a>	
2.	<a href="#">Demande de services</a>	
3.	<a href="#">Fiches de groupes de services</a>	
4.	<a href="#">Facteurs d'appréciation</a>	
5.	<a href="#">Grille tarifaire</a>	
6.	<a href="#">Codification des activités aux systèmes MSE et MSI</a>	

LA RECONNAISSANCE ET LE PARTENARIAT, LA REDDITION DE COMPTES ET  
LE FINANCEMENT À FORFAIT,  
TROIS DOSSIERS INTIMEMENT LIÉS

Dans la foulée de l'Énoncé d'orientations *Le recours aux ressources externes pour la prestation de services à la main-d'œuvre par les centres locaux d'emploi (CLE)* et suite aux rapports des comités de travail qui en ont découlé, le *Forum national Emploi-Québec - Ressources externes* a confié trois mandats spécifiques à autant de comités mixtes. Ces comités ont réuni des représentants des directions régionales et des unités centrales d'Emploi-Québec ainsi que des représentants des regroupements d'*organisations communautaires œuvrant en employabilité* que sont :

- ✧ le Réseau canadien des entreprises d'entraînement (RCEE);
- ✧ le Réseau des services spécialisés de main d'œuvre (RSSMO);
- ✧ le Regroupement québécois des organismes de développement de l'employabilité (RQuODE);
- ✧ l'Association des clubs de recherche d'emploi du Québec (ACREQ);
- ✧ le Collectif des entreprises d'insertion du Québec (CEIQ);
- ✧ le Regroupement des organismes spécialisés pour l'emploi des personnes handicapées, à partir de septembre 2004 (ROSEPH).

Ces mandats portent sur :

- ✧ la reconnaissance et le partenariat;
- ✧ la reddition de comptes des ressources externes;
- ✧ le financement à forfait.

Lors du déroulement des travaux, il est rapidement apparu que les trois dossiers étaient étroitement liés entre eux, tant au niveau des concepts que dans l'application des actions qui découlent de chacun d'eux.

Ainsi, la relation entre Emploi-Québec et les ressources externes a comme raison d'être la livraison de services, et celle-ci constitue le cadre dans lequel vient s'inscrire chacun des dossiers. Afin d'assurer une compréhension commune de cette toile de fond, la structure des services a été précisée et est devenue l'assise commune du développement de chaque dossier.

Cette structure fait partie intégrante du présent document et est présentée, sous forme de tableau, à l'annexe A - *Une relation partenariale en fonction de la nature des services*. Elle est détaillée dans le **Protocole de reconnaissance et de partenariat avec les organismes communautaires de développement en employabilité** et est aussi jointe au **Cadre de reddition de comptes avec les ressources externes**.

Le fait d'aborder les trois mandats sur la base de concepts communs a mis en évidence la nécessité de développer chacun des dossiers en congruence les uns avec les autres. Ainsi, la façon dont différents éléments sont abordés dans chacun d'eux est justifiée par ce cadre plus large, ce qui implique que chacun des dossiers doit toujours être regardé en parallèle avec les deux autres.

## PRÉAMBULE

### Mise en contexte

Entre 1998 et 2004, les ententes de service conclues avec les ressources externes en employabilité, dans le cadre des mesures *Services d'aide à l'emploi* (SAE), *Projets de préparation à l'emploi* (PPE - volet général) et *Mesure de formation de la main-d'œuvre* (MFOR - volet entreprises d'entraînement), ont été financées principalement à coût réel et, dans une moindre mesure, à coût forfaitaire. Ces coûts étaient négociés différemment selon les régions et ce manque d'uniformité questionnait la saine gestion des fonds publics, de l'avis du Secrétariat du Conseil du trésor.

C'est en réponse à ces préoccupations qu'Emploi-Québec s'est engagée, envers le Secrétariat du Conseil du trésor, à négocier les ententes de service selon un mode de financement à forfait. Ce faisant, elle entendait :

- Σ établir une tarification des services permettant de créer une plus grande homogénéité dans le financement des ententes de service;
- Σ établir un coût approprié au service rendu;
- Σ assurer une meilleure équité dans le traitement des organismes qui dispensent les services en utilisant une méthode commune dans l'établissement du coût;
- Σ respecter l'autonomie de gestion des ressources externes en concentrant davantage la négociation et le suivi des ententes sur l'axe de la réponse aux besoins et de l'imputabilité des résultats obtenus.

Le développement de ce nouveau mode de financement a donné lieu à la mise sur pied de quatre sous-comités de travail réunissant séparément des représentants des regroupements concernés<sup>1</sup>. De plus, compte tenu de la complexité du dossier et de l'expertise requise en matière de comptabilité, un consultant, professeur aux Hautes Études Commerciales, s'est joint aux travaux. Enfin, un comité de suivi a chapeauté les travaux et constitué le lieu de discussions et de décisions sur les questions relatives au financement. Il s'agit du *Comité de suivi sur le financement à forfait*, composé de représentants des regroupements et d'Emploi-Québec au niveau central et régional et présidé par la sous-ministre adjointe aux opérations ou une gestionnaire déléguée selon l'évolution des travaux.

Chaque sous-comité a procédé à l'analyse détaillée des services offerts par les organismes dans les mesures mentionnées plus haut, ce qui a permis d'identifier les différentes caractéristiques des services et, par la suite, de les regrouper sur la base de paramètres communs.

Parallèlement, une analyse des coûts des ententes, sur un historique de trois ans, a été réalisée selon la méthode de régression linéaire, laquelle permet de prendre en compte un ensemble de variables et de poser un diagnostic sur l'aspect financier des ententes de service.

La phase intensive des travaux s'est terminée à l'hiver 2004. Les résultats ont permis d'établir un cadre de financement assorti de différents outils pour l'établissement de coûts forfaitaires propres à chaque entente de service.

### Implantation du mode de financement à forfait

#### *Première année d'implantation*

La transition au mode de financement à forfait a été réalisée avec le renouvellement des ententes 2004-2005, en juillet 2004. Elle fut encadrée de **modalités transitoires** dont les objectifs étaient de permettre aux personnes impliquées de prendre le temps de s'approprier le concept, de valider différents aspects du modèle, de documenter les ententes adéquatement et de minimiser les marges d'erreurs. Un esprit de souplesse devait transparaître dans la façon d'aborder les choses et se traduire par un fonctionnement dans un mode essai erreur, un respect mutuel et une attitude constructive afin de ne pas mettre les organismes dans une situation financière hasardeuse d'une part et, d'alimenter le plus possible cette phase d'expérimentation d'autre part.

Pour cette première étape, le cadre d'implantation a essentiellement impliqué une conversion des coûts réels vers des coûts/client en s'assurant que chaque organisme recevrait sensiblement le même financement global pour des services similaires. L'appréciation de la valeur des services sur la base des différents paramètres développés avec le modèle devait être appliquée dans une seconde étape. Par ailleurs, des conditions de financement temporaires ont été mises de l'avant et, il fut décidé de reporter à

---

<sup>1</sup> Le Réseau canadien des entreprises d'entraînement (RCEE), le Réseau des services spécialisés de main-d'oeuvre (RSSMO) et le Regroupement des organismes spécialisés pour l'emploi des personnes handicapées (ROSEPH) à partir septembre 2004, le Regroupement québécois des organismes de développement de l'employabilité (RQuODE) et l'Association des clubs de recherche d'emploi du Québec (ACREQ).

plus tard l'implantation du mode de financement à forfait pour la mesure *Projet de préparation à l'emploi*, les résultats des travaux n'étant pas concluants à cet égard.

Une évaluation de ce premier exercice de transition a été réalisée en tenant compte des commentaires des régions et des regroupements d'organismes, d'une analyse des ententes et de l'expérience vécue avec l'exercice de renouvellement. Les résultats de cette évaluation ont été mis à profit pour revoir le modèle proposé ainsi que les outils. Parallèlement, certains points qui avaient été laissés en suspens volontairement pour la première phase d'implantation ont été finalisés.

Suite à tous ces travaux, le **Cadre d'application du mode de financement à forfait** est maintenant prêt pour la deuxième phase d'implantation qui est planifiée avec le renouvellement des ententes 2005-2006.

### ***Deuxième année d'implantation***

Cette deuxième année constitue une nouvelle étape dans l'implantation qui est planifiée sur trois ans. Suite à la conversion réalisée avec la première phase, il s'agira, cette année, d'introduire l'établissement des coûts/client selon les modalités proposées avec le cadre, en utilisant les outils développés.

L'enjeu majeur de cette étape est sans contredit les changements à apporter au regard de la perception et la réalisation de la relation contractuelle entre Emploi-Québec et les organismes de développement de l'employabilité alors que le financement à mode forfaitaire implique de nouvelles façons de faire en modifiant les responsabilités respectives, en introduisant des nouvelles bases de négociation et en faisant porter les éléments de contrôle sur d'autres dimensions. Ceci va demander de se défaire de vieux paradigmes et de développer une vision différente.

Par ailleurs, l'application du cadre de financement fait aussi appel à des nouvelles connaissances et implique le développement de certaines habiletés, et ce, de part et d'autre.

Cette seconde phase fera l'objet d'un suivi tout au long de sa mise en œuvre, d'un soutien auprès des régions et d'une évaluation afin d'apporter les derniers ajustements.

### ***Troisième année d'implantation***

La troisième année constituera la phase finale de l'implantation avec les derniers ajustements résultant de la seconde étape. Subséquemment, le cadre pourrait être retouché pour tenir compte de l'évolution dans la prestation de services d'Emploi-Québec.

## INTRODUCTION

Le mode de financement à forfait développé par Emploi-Québec s'est défini tout au long d'une démarche qui a mis en évidence différentes prémisses, entre autres, au regard de la variété des besoins en lien avec le marché du travail et les clientèles et de la variété des interventions et des pratiques pour répondre à ces besoins.

Parallèlement, il s'inscrit dans une toile de fond beaucoup plus large que le seul exercice de mettre un coût sur un service. D'une part, il s'appuie sur les principes mis de l'avant par Emploi-Québec en matière de gestion par résultats, en faisant porter dorénavant la notion de contrôle sur la rencontre des objectifs plutôt que sur les ressources mises en place pour réaliser les activités. Il établit ainsi un lien direct avec la reddition de comptes. D'autre part, il repose sur les assises mises de l'avant avec l'*Énoncé d'orientations ministérielles en matière de recours aux ressources externes* et réaffirmées avec le *Protocole de reconnaissance et de partenariat avec les organismes communautaires de développement en employabilité* entre autres, au niveau des responsabilités respectives et des comportements qui en découlent.

Enfin, il tient aussi compte de l'historique d'Emploi-Québec en ce qui a trait au financement des organismes et dont le caractère de diversité reflète la variété des besoins et des réponses à ces besoins.

Le cadre développé se présente donc comme une démarche dont la finalité est d'établir ces coûts. Dans un premier temps, il expose les concepts de base sur lesquels il repose, notamment des notions de coût de revient et la méthodologie utilisée pour établir la grille tarifaire. Dans un second temps, il précise la démarche, étape par étape, afin d'établir les coûts aux fins des ententes. Enfin, il fait état de différents outils et de quelques précisions d'ordre opérationnel.

Bien que les premières parties qui portent sur les concepts puissent paraître plus arides, il est important d'en saisir les fondements pour une meilleure compréhension de la démarche qui suit ainsi que des enjeux en présence.



PRÉALABLES

## 1. CONCEPTS DE BASE EN COÛT DE REVIENT

Les notions de coût de revient permettent de comprendre la structure des coûts des organismes, le comportement de ces coûts ainsi que les éléments qui les font varier. La compréhension de ces concepts permet de mieux situer les enjeux et une application plus judicieuse de l'approche qui sera proposée par la suite pour établir les coûts propres à chaque organisme.

De façon générale, le coût de revient consiste à définir un objet de coût, à identifier et cumuler les coûts et à assigner ces coûts aux objets de coûts. Pour ce faire, on prend en considération l'ensemble des coûts de l'entreprise et on les affecte selon leur lien avec l'objet de coût, leur nature et leur comportement, à chaque unité de production. En réalisant cet exercice, on obtient un coût pour un objet de coût défini, qui est complet et représentatif de toutes les ressources (dépenses) consommées par cet objet de coût.

### 1.1 Éléments de terminologie

Coût :	Σ	Mesure, exprimée en unités monétaires, de la valeur d'une ressource exploitée pour obtenir des bénéfices futurs. Exemple : la main-d'œuvre affectée à un service de 2 heures multipliée par le taux horaire (15 \$/heure) constitue le coût en main-d'œuvre; la main-d'œuvre est l'un des coûts qui composent le coût de revient ou le coût unitaire complet.
Objet de coût :	Σ	Toute entité pour laquelle on mesure un coût unitaire complet. Exemple : produit, service, client, atelier, projet, activité; Emploi-Québec a choisi comme objets de coût des coûts/client par service.
Classification des coûts :	Σ	En lien avec l'objet de coût : direct ou indirect; Σ Nature du coût : main-d'œuvre directe, frais généraux, frais d'administration; Σ Comportement des coûts : variables, fixes, autres.
Coût direct :	Σ	Ensemble de coûts qui peuvent être facilement affectés à un objet, et ce, avec un degré de précision relativement élevé. Exemple : la matière première peut être affectée à un produit donné avec beaucoup de précision.
Coût indirect :	Σ	Ensemble des coûts qui ne peuvent être affectés facilement à un objet. Exemple : des tests de qualité réalisés par échantillonnage ne peuvent facilement être affectés au produit mais seront affectés à l'activité contrôle de qualité.
Nature des coûts :	Σ	Main-d'œuvre : ensemble des coûts de main-d'œuvre qui peuvent être affectés directement au produit; Σ Frais généraux : ensemble des autres coûts pour rendre le service : amortissement, chauffage, électricité, assurances, ...; Σ Frais d'administration : ensemble des coûts encourus et pour lesquels on ne peut trouver de relation raisonnable avec les activités pour rendre le service : salaires administratifs, formation, publicité, ...

### 1.2 Comportement des coûts

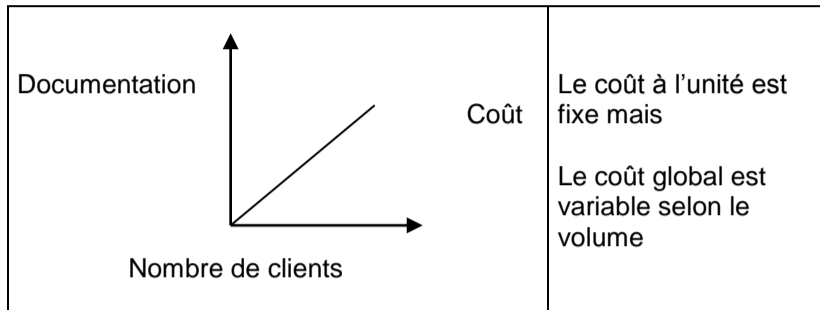
Le comportement des coûts a un lien direct avec les volumes : on parle ici de la linéarité de la relation coût-volume.

À la base, il y a deux catégories de coûts soit :

**Les coûts variables** qui, au total, varient lorsque le volume de l'objet auquel ils sont liés varie.

Ces coûts sont normalement en lien direct avec l'objet de coût : ils sont identifiables par unité de coût et le coût variable unitaire est toujours le même alors que le coût variable total augmente avec les volumes.

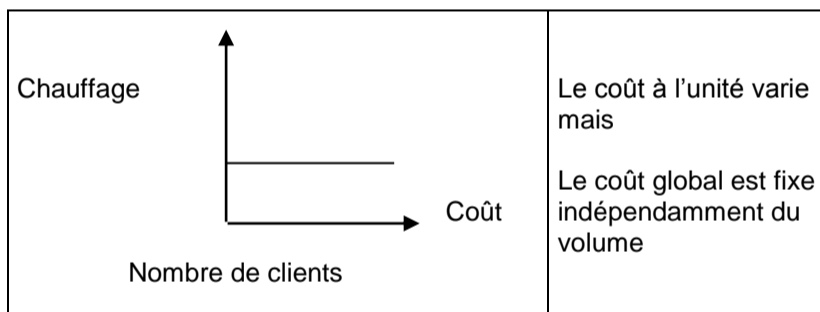
*Exemple* : on remet à chaque client de la documentation d'une valeur de 25 \$, ce coût est le même pour chacun des clients (unité) et le coût global sera proportionnel au nombre d'unités. Ainsi, pour 100 clients, le coût variable total sera de 2 500 \$, mais il sera de 5 000 \$ pour 200 clients. Sur un graphique, la linéarité de la relation est représentée par une ligne droite diagonale :



**Les coûts fixes** qui, au total, ne varient pas lorsque le volume de l'objet auquel ils sont liés varie.

Ces coûts sont normalement en lien indirect avec l'objet de coût : ils sont identifiables globalement et sont répartis également sur chacune des unités; le coût fixe global est toujours le même et plus on produit d'unités, moindre sera le coût fixe unitaire.

*Exemple* : un coût fixe global de chauffage à 5 000 \$ représentera un coût fixe unitaire de 50 \$ s'il est réparti sur 100 clients, mais de 12,50 \$ s'il est réparti sur 400 clients. Sur un graphique, la linéarité de la relation est représentée par une ligne droite horizontale :

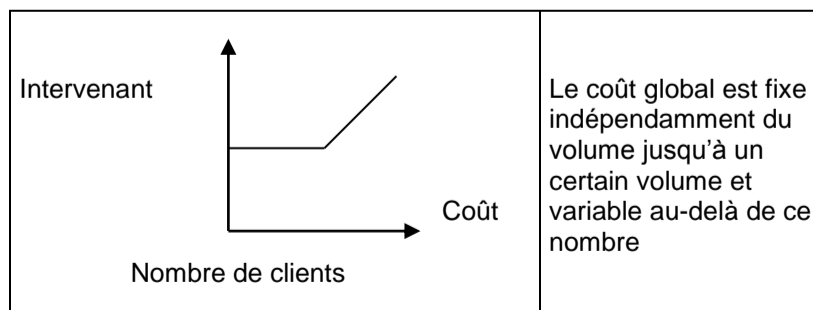


Toutefois, les coûts ne sont, en général, ni entièrement fixes ni entièrement variables, et la relation coût-volume n'est pas toujours linéaire. On note l'existence de :

**Coûts semi-variables** : ces coûts ne sont variables que pour certains volumes de production.

Dans ce type de coûts, le coût global est fixe jusqu'à un certain volume et se comporte comme tel jusqu'à l'atteinte du volume qui en fera un coût variable. Ces coûts introduisent la notion de coût minimum jusqu'à concurrence d'un certain volume.

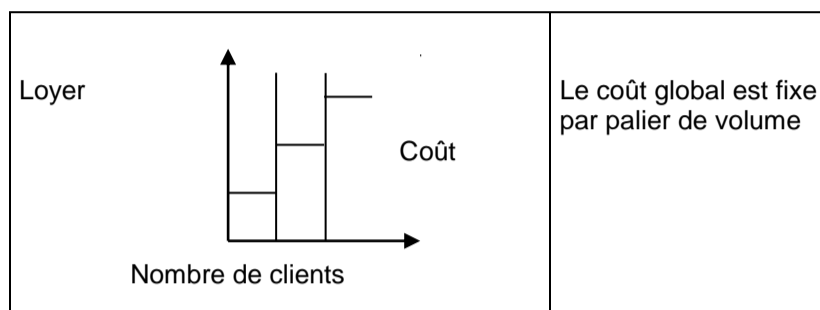
*Exemple* : pour un service qui réunit 10 participants, un intervenant est requis; par ailleurs, si les participants sont plus nombreux, le nombre d'intervenants supplémentaires variera selon le nombre de participants supplémentaires. Sur un graphique, la linéarité de la relation est représentée par une ligne horizontale jusqu'au volume minimum et par une ligne diagonale pour les volumes au-delà du volume minimum.



**Coûts semi-fixes** : ces coûts sont fixes pour certains volumes de production mais varient par paliers.

Ces coûts introduisent la notion de variabilité dans des coûts fixes selon les volumes.

*Exemple* : un local a une capacité de 35 participants à la fois; pour accueillir 36 à 45 participants de plus, il faudra louer des espaces supplémentaires qui modifieront le coût du loyer à redistribuer par unité, et ainsi de suite par tranche de 10 participants.



De plus, différents phénomènes affectent aussi la linéarité de la relation coût-volume :

**Les économies d'échelle** : plus une entreprise produit, plus elle peut répartir ses coûts sur un grand nombre d'unités et moindre sera le coût unitaire.

**La fatigue ou le degré d'atteinte de la capacité théorique** : normalement, les coûts de revient d'une entreprise sont basés sur une utilisation théorique de 70 % à 85 % de sa capacité, selon le domaine d'activités (pour les entreprises de services, cette capacité est de 85 %). Aucune entreprise ne peut fonctionner constamment au maximum de ses ressources, elle s'épuiserait d'une part, et d'autre part ne pourrait faire face à aucun imprévu. Lorsqu'une entreprise a atteint ce point, elle doit revoir la classification et les estimations de ses coûts en conséquence.

**Les courbes d'apprentissage** : la mise en place d'un nouveau produit ou des changements majeurs dans l'organisation du travail comportent une part d'imprévu et peuvent impliquer des coûts supplémentaires qui doivent être considérés dans l'établissement du coût de revient.

Enfin, la relation entre le coût de fabrication et le volume peut également prendre d'autres formes non linéaires. Toutefois, pour un volume de production variant raisonnablement entre les balises usuelles, les coûts sont raisonnablement fixes et variables. Par ailleurs, si on s'éloigne des volumes de production habituels, de 70 % à 85 % de la capacité théorique, les classifications doivent être revues ainsi que les estimations au niveau des frais fixes globaux et coûts variables unitaires.

De plus, l'**horizon** à considérer a aussi un impact sur le comportement des coûts : à court terme, toutes les dépenses sont fixes et à long terme, toutes les dépenses sont variables.

### 1.3 En conclusion

Il n'est pas essentiel pour le personnel d'Emploi-Québec de maîtriser toutes les subtilités du coût de revient; **il appartient aux organismes d'établir leurs coûts de revient et l'appréciation d'Emploi-Québec est basée sur un modèle différent.** Toutefois, il est nécessaire d'en comprendre certains principes qui ne devront pas être ignorés lors des échanges avec les organismes lors de l'établissement des coûts aux fins des ententes.

- Σ Les mouvements dans les volumes ont un impact direct sur le coût unitaire compte tenu du comportement des coûts.
- Σ Différents phénomènes peuvent aussi affecter le coût.
- Σ Des modifications mineures aux volumes habituels ne changent pas les coûts totaux ou globaux et, par conséquent, ces coûts répartis sur des volumes différents vont venir en changer les coûts unitaires.
- Σ Des modifications qui s'éloignent des volumes habituels nécessitent qu'on revoit la classification et les estimés des coûts.
- Σ Dans le cas des organismes, l'horizon est à court terme et conséquemment, toutes les dépenses sont fixes et se comportent comme telles.

## 2. DÉVELOPPEMENT DE L'APPROCHE EN COÛT FORFAITAIRE<sup>2</sup>

Ce chapitre porte sur la méthodologie qui a mené à l'établissement de la grille forfaitaire. Sa lecture permet de comprendre les différents aspects pris en considération, les bases sur lesquelles les coûts reposent et les différents choix qu'Emploi-Québec a faits tout au long de cette démarche.

### 2.1 Mandat

Le mandat initial confié aux sous-groupes de travail ainsi qu'à l'expert associé aux travaux était :

- Σ d'identifier un objet de coût soit, un coût par service, un coût par client ou autre;
- Σ de déterminer son coût unitaire;
- Σ d'établir un coût équitable qui pourrait servir de base contractuelle.

Il visait alors les mesures SAE, PPE et MFOR entreprises d'entraînement.

### 2.2 Analyse des ententes

La méthodologie utilisée a consisté, dans un premier temps, à analyser des ententes, comprendre la structure des coûts et identifier les éléments qui font varier le coût. Cette partie des travaux a permis de faire différents constats :

- Σ la nature des coûts encourus par les organismes pour rendre les services consistent en coût de main-d'œuvre pour 50 à 75 %, en frais de fonctionnement pour 20 à 35 % et en frais d'administration pour 5 à 15 %;
- Σ 60 à 80 % des coûts sont directs c'est-à-dire variables; (1)
- Σ les facteurs suivants peuvent expliquer les variations de coûts entre les organismes : le nombre de participants (les volumes), la nature des services, la taille de l'organisme et la région où opère l'organisme.

#### À cette étape, Emploi-Québec a fait un premier choix : l'unité de coût serait un coût/client. (2)

Parallèlement, il fut établi que les services seraient distingués en catégories ou groupes selon leur nature et qu'un coût unitaire serait déterminé pour chacun des groupes de services.

1. Bien que 60 % à 80 % des coûts soient directs c'est-à-dire variables par définition, en considérant l'horizon<sup>3</sup>, qui est à court terme dans le cas des ententes avec les organismes, toutes les dépenses sont fixes.  
Ceci implique que les dépenses d'un organisme pour rendre l'ensemble des services sont fixes et que par conséquent, elles doivent être réparties sur l'ensemble des objets de coût (client) d'où le principe que plus les dépenses peuvent être réparties sur un grand nombre d'unités moindre sera le coût unitaire et inversement.  
En tenant compte de ce fait, on comprendra mieux le 6<sup>e</sup> facteur d'appréciation qui porte sur les volumes ainsi que la décision de fixer la garantie de paiement à 100 % au niveau des conditions de financement.
2. Durant les travaux, l'hypothèse de prendre plusieurs objets de coût tels un taux horaire et un coût service a été évaluée mais rejetée compte tenu de la complexité à gérer une telle approche.

### 2.3 Détermination des coûts unitaires

Afin de déterminer les coûts unitaires, une de deux approches devait être sélectionnée : l'approche théorique qui consiste à évaluer d'une manière analytique les coûts que devraient encourir les organismes pour rendre les services, et l'approche empirique qui consiste à évaluer d'une manière statistique les coûts qu'ont encourus les organismes pour rendre les services en se basant sur leurs historiques.

<sup>2</sup> Ce chapitre est le résumé de la partie 2 de la présentation de M. Claude Laurin dans le cadre de la formation *Détermination des coûts forfaitaires et établissement du coût de revient* offerte en novembre 2004 au personnel d'Emploi-Québec impliqué dans la négociation des ententes avec les organismes en développement de l'employabilité. La documentation de cette formation est reproduite intégralement à l'annexe 7 du présent document.

<sup>3</sup> Référence : Chapitre 1 *Concepts de base en coût de revient*, 1.2 *Comportement des coûts*, page 9.

À cette étape, Emploi-Québec a fait un second choix : l'utilisation de l'approche empirique. (3)

3. La volonté de faire reposer l'établissement du coût forfaitaire sur l'expérience passée a justifié cette décision. Cette ligne de pensée se traduira aussi tout au long de la démarche pour établir le coût client propre à chaque organisme par la suite alors que les coûts historiques de l'organisme constitueront l'un des principaux repères de comparaison.

L'évaluation statistique des coûts a été réalisée avec la méthode de régression linéaire. Cette méthode permet d'établir un coût moyen en tenant compte d'un ensemble de variables et de préciser la distance entre le résultat obtenu et les données observées.

En ce qui a trait aux Entreprises d'entraînement, la régression linéaire a été appliquée à l'ensemble des ententes visant ces services. Les résultats ont été concluants c'est-à-dire que le coût moyen obtenu était représentatif de l'ensemble à 99 %.

En ce qui a trait aux ententes SAE et PPE, la méthode a été appliquée à partir d'une base de données composée de toutes les ententes intervenues entre Emploi-Québec et les organismes et où sont amalgamés tous les services offerts par les organismes. Cet exercice a été réalisé sur trois années financières.

Dans un premier temps, la régression a été appliquée en tenant compte des variables suivantes :

- Σ le volume de participants pour chacune des 7 catégories de services;
- Σ une mesure de taille;
- Σ une variable identifiant la région.

Les premières analyses ainsi que plusieurs analyses de sensibilité ont permis de valider les hypothèses émises dans la première étape des travaux quant aux facteurs qui font varier les coûts : (4)

- Σ le volume joue un rôle important;
- Σ la nature des services est un autre facteur important;
- Σ les autres variables sont peu significatives.

Une seconde série d'analyse a été effectuée en tenant compte d'un certain nombre de décisions :

- Σ le modèle de coûts forfaitaires sera basé sur des mesures de coûts unitaires complets, c'est-à-dire incluant tous les coûts; (5)
- Σ seules les données les plus récentes seront utilisées soit celles de l'année 2002-2003;
- Σ les organismes non affiliés à un regroupement seront ajoutés aux analyses;
- Σ la mesure PPE sera exclue de l'exercice;
- Σ un groupe de services est identifié aux services pour personnes handicapées portant le nombre de groupes à 7 pour la mesure SAE. (6)

Cette seconde série d'analyse a donné des résultats convergents et qui fournissent d'excellentes bases pour établir les coûts forfaitaires. Toutefois, les écarts par rapport au centre de distribution (coût moyen) sont importants et des simulations ont démontré une telle ampleur de gains et de pertes qu'une application directe aurait provoqué des chocs importants pour de nombreux organismes. Les raisons pouvant expliquer ces écarts sont que certains organismes peuvent être sur ou sous-payés mais surtout que le modèle ne reconnaît pas toutes les subtilités des services rendus au niveau des variables qui peuvent influencer le coût.

À cette étape, Emploi-Québec a fait un troisième choix : l'établissement de fourchettes de coûts.

4. Les analyses ont permis d'identifier les facteurs qui font varier le coût, soit les volumes et la nature du service. Ce sont aussi ces facteurs qui expliquent les écarts entre les coûts obtenus avec la régression linéaire et qui constitueront par la suite les facteurs d'appréciation en vue de situer le plus justement possible un coût dans la fourchette de coûts.
5. Le modèle de coûts forfaitaires sera basé sur des mesures de coûts unitaires complets : le coût forfaitaire obtenu avec la régression linéaire est un coût complet c'est-à-dire qu'il comprend l'ensemble des dépenses pour rendre le service. Les immobilisations furent le seul cas d'exception du fait que cette dépense n'était pas présente dans toutes les ententes même si elle constitue un coût pour rendre les services.

6. Groupe de services spécifiques pour les services aux personnes handicapées : le fait d'établir des groupes de services sur la base des clientèles a longuement été débattu. Les analyses ont démontré que seuls les services spécialisés pour personnes handicapées accusaient une différence dans les coûts. En ce qui a trait aux autres clientèles, il appert que le profil de difficulté présenté par la clientèle est davantage en lien avec la durée d'intervention, qu'il peut justifier de ce fait un coût plus élevé dans la fourchette de coûts sans toutefois justifier des différences par clientèle.

## 2.4 Fourchettes de coûts<sup>4</sup>

Les balises supérieures et inférieures des fourchettes sont le résultat de :

- Σ la création d'intervalles plus ou moins grands autour des coûts moyens obtenus à l'aide des analyses de régression;
- Σ la détermination de la largeur de ces intervalles en utilisant la robustesse de l'estimé, c'est-à-dire selon le niveau de représentativité du coût moyen par rapport à l'ensemble;
- Σ l'ajustement des intervalles pour que 80 % des organismes soient inclus entre chaque borne.

L'ajustement des intervalles à 80 % vient reconnaître que des organismes peuvent être sur et sous-payés. Par ailleurs, afin de localiser les services à l'intérieur des intervalles, six critères ou facteurs ont été définis. Ces facteurs concernent les variables non reconnues par le modèle, soit la nature du service et les volumes, et certains aspects liés aux services.

## 2.5 En résumé

À partir d'une analyse scientifique, on a établi des valeurs représentatives des services offerts par tous les organismes confondus.

- Σ Ces coûts sont complets c'est-à-dire qu'ils comprennent l'ensemble des dépenses qui sont consommées pour rendre un service.
- Σ Des écarts importants entre les coûts des différents organismes sont expliqués par le fait que :
  - certains organismes puissent être trop ou pas assez payés, on a estimé ceux-ci à 20 % de tous les organismes;
  - le modèle ne reconnaît pas toutes les subtilités des services.
- Σ La nature des services et les volumes sont les deux principaux facteurs qui peuvent faire varier les coûts.
- Σ Des fourchettes de coûts ont été créées pour tenir compte de ces variables dans l'établissement des coûts/clients.
- Σ Des facteurs d'appréciation ont été développés pour circonscrire ces variables que sont la nature des services et les volumes.

<sup>4</sup> Grille tarifaire, annexe 5.

### 3. ADAPTATION DES ORGANISMES AU MODE DE FINANCEMENT À FORFAIT

#### 3.1 Les changements

*L'approche en coût forfaitaire devrait avoir un impact majeur sur la gestion des organismes :*

- Σ Ils devront s'assurer que leur coût de revient correspond aux montants payés par Emploi-Québec;
- Σ Ils devront établir un budget de fonctionnement basé sur les volumes;
- Σ Ils devront prévoir un budget des investissements;
- Σ Ils devront mesurer l'impact des variations de volume sur leurs coûts<sup>5</sup>.

Pour ce faire, les organismes devront établir leur coût de revient.

Réalisant l'importance de faire cet exercice, un des regroupements, le Regroupement québécois des organismes pour le développement de l'employabilité (RQuODE), a retenu les services d'une consultante, attachée d'enseignement aux Hautes études commerciales spécialisée en coût de revient et en comptabilité, pour développer un outil et former les organismes du regroupement.

Les travaux, réalisés avec la collaboration de plusieurs organismes, ont permis de développer un logiciel que tout organisme peut utiliser et de mettre au point un programme de formation. La question de l'accessibilité a entraîné la décision de mettre en ligne le logiciel et la formation, et d'organiser les volets formation en présence, consultation et conseils aux usagers et support aux usagers en ligne.

Cet outil a été présenté à différents représentants d'Emploi-Québec impliqués dans le dossier des coûts forfaitaires. Lors de cette présentation, Emploi-Québec a fait le constat que les organismes seront effectivement en mesure d'établir leurs coûts adéquatement avec cet outil et en a reconnu la qualité, la validité et la pertinence. Parallèlement, d'autres regroupements se sont montrés intéressés à avoir accès à l'outil et à la formation et le RQuODE a décidé de les rendre disponibles à tous les organismes intéressés, qu'ils soient affiliés à n'importe lequel des autres regroupements ou non affiliés.

Reconnaissant la valeur des outils et considérant l'importance pour les organismes d'établir leur coût de revient avec la modification du mode de financement à forfait, Emploi-Québec a accepté de recevoir une demande de financement pour mettre en marché le matériel afin qu'un maximum d'organismes puissent en bénéficier.

#### 3.2 Le coût de revient des organismes

En établissant leur coût de revient à l'aide du logiciel, les organismes vont appliquer les principes et notions vus dans le premier chapitre. Plus précisément, ils vont<sup>6</sup> :

- Σ identifier leurs ressources;
- Σ identifier les services;
- Σ pour chaque service, identifier les activités principales soit, l'intervention directe en groupe et en individuel, l'intervention indirecte en groupe et en individuel, et les autres activités directement en lien avec les participants :
  - calculer le coût horaire des différents intervenants,
  - pour chaque activité, déterminer le nombre d'heures d'intervention consommées par participant ou par groupe,<sup>7</sup>
  - déterminer les autres coûts directs variables;
- Σ identifier les activités secondaires soit les activités liées à la prestation de service, l'accueil, le suivi postprogramme, le recrutement, la publicité et la promotion, la représentation et les relations publiques, et l'administration :
  - calculer le coût de ces activités,
  - répartir ce coût à l'ensemble des objets de coûts<sup>8</sup>.

---

<sup>5</sup> Extrait du document de *Formation sur l'établissement des coûts forfaitaires*, Claude Laurin, novembre 2004, page 35.

<sup>6</sup> Le texte qui suit est inspiré de la formation sur le coût de revient développée par le RQuODE pour les organismes de développement en employabilité.

<sup>7</sup> Attention : il ne faut pas confondre ici les heures d'intervention aux fins du calcul du coût de revient avec les heures d'intervention directes qui font l'objet du premier facteur d'appréciation. Au regard du coût de revient, il s'agit des heures d'intervention consommées par le ou les participants; ainsi, par exemple, si deux intervenants sont présents pour donner une session de groupe, les heures consommées sont comptabilisées en cumulant le temps consacré par les deux intervenants. En ce qui a trait au facteur d'appréciation, il s'agit des heures d'intervention dont le participant bénéficie dans le cadre d'une activité, indépendamment qu'elles soient réalisées par un ou plusieurs individus; à ce niveau, l'appréciation de la durée se fait en fonction de la nature du service et non du coût de la ressource pour rendre le service.

<sup>8</sup> Les coûts reliés aux activités secondaires sont des coûts fixes et traités comme tel c'est-à-dire qu'ils sont répartis sur l'ensemble des participants et ce, indépendamment du service. Il est à noter que le résiduel de la *ressource intervenant* qui n'est pas affecté aux activités directes est aussi traité comme un coût fixe.



En réalisant cet exercice, les organismes vont savoir exactement le coût de chacun de leurs services, connaître leur capacité maximum et par conséquent, leur marge de manœuvre.

Bien qu'Emploi-Québec reconnaisse l'outil développé par le RQuODE et s'implique pour en favoriser l'accès à tous les organismes, ceux-ci n'ont aucune obligation d'y recourir. Il demeure que l'importance d'établir le coût de revient a été démontrée, aussi, les organismes ont-ils intérêt à le faire en ayant recours aux experts de leur choix.

CADRE D'APPLICATION

#### 4. ÉTABLISSEMENT DU COÛT/CLIENT POUR LES FINS DE L'ENTENTE

Le modèle proposé pour établir le coût/client aux fins de l'entente reflète le principe de flexibilité mis de l'avant à toutes les étapes de la démarche pour la mise en œuvre du mode de financement à forfait.

Il repose sur les prémisses suivantes :

- Σ Emploi-Québec dispose des outils et des paramètres pour être en mesure d'évaluer l'offre de service d'un organisme.
- Σ Les organismes qui ont établi leurs coûts de revient connaissent avec exactitude leurs coûts et ce qui les justifie<sup>9</sup>.
- Σ Le coût/client qui sera l'objet de l'entente est le résultat de la mise en commun de ces deux expertises.

Il s'inscrit dans une démarche complète qui débute avec la planification des activités des CLE et des régions et se termine avec l'évaluation de ou des ententes en vue de la négociation des ententes pour l'année suivante.

La démarche qui suit vise l'offre de service annuelle et dont la négociation a lieu au printemps pour la majorité des organismes. Si un organisme a plusieurs ententes récurrentes qui ne sont pas négociées à la même date, on devrait tendre à en ramener la négociation à une même date afin d'éviter des difficultés de planification et de contrôle budgétaire tant pour les organismes que pour Emploi-Québec.

Ceci n'exclut toutefois pas la négociation d'ententes ponctuelles ou des nouveaux services en cours d'année. La démarche pour en établir le coût peut aussi s'appliquer de la même manière puisque l'organisme est en mesure d'en évaluer le coût de revient par rapport à l'ensemble de ses services et sa marge de manœuvre pour les réaliser. Par ailleurs, si le service devenait récurrent par la suite, il faudrait tout simplement l'inclure dans l'offre de service globale de l'organisme et le négocier au même moment que les autres services.

Ce modèle implique que les coûts sont établis en tenant compte de l'ensemble de l'offre de service de chaque organisme. Dans le cas où plusieurs CLE, et la région s'il y a lieu, signeraient des ententes avec un même organisme, il faudrait faire cet exercice en collaboration et en considérant l'ensemble des services offerts par l'organisme. Toutefois, si un organisme offre des services dans plusieurs régions avec des points de services indépendants (sans frais communs ou partagés), il faudrait alors considérer l'ensemble des services offerts par région.

Enfin, il s'applique à l'aide de trois outils qui sont présentés dans les chapitres qui suivent :

- Σ ajustement et modification de l'offre de service;
- Σ facteurs d'appréciation;
- Σ groupes de services.

##### 4.1 Le modèle

###### Étape 1 : Demande d'Emploi-Québec

Le CLE ou les CLE ou les régions établissent une demande de services, dans le respect du *Protocole de reconnaissance et de partenariat*, en précisant :

- Σ les clientèles visées (profil de difficultés);
- Σ les objectifs;
- Σ les services requis;
- Σ les volumes souhaités;
- Σ la reddition de comptes attendue;
- Σ les modifications ou similitudes par rapport à l'offre de service de l'année précédente.

Pour ce dernier volet, le chapitre *Ajustement et modification à l'offre de service*<sup>10</sup>, constitue un outil pour alimenter la réflexion et les décisions.

###### Étape 2 : Offre de service de l'organisme

L'organisme analyse la demande, établit son coût de revient et prépare son offre de service; celle-ci doit minimalement comprendre les éléments suivants :

---

<sup>9</sup> Référence : Chapitre 3 *Adaptation des organismes au mode de financement à forfait*.

<sup>10</sup> *Ajustement et modification à l'offre de service* : voir chapitre 5.

- Σ description des services en fonction des besoins de la clientèle, des objectifs à atteindre avec cette clientèle et des services requis en précisant :
  - la durée des interventions selon les activités et l'approche (facteur d'appréciation 1),
  - les activités et éléments relatifs aux autres facteurs d'appréciation (facteurs d'appréciation 2, 3, 4 et 5);
- Σ nombre de participants;
- Σ reddition de comptes;
- Σ coût/client par service.

### Étape 3 : Appréciation de l'offre par Emploi-Québec

#### Emploi-Québec

- Σ évalue l'offre de service dans sa concordance avec la demande faite, sur la base de la nature des services proposés<sup>11</sup>,
- Σ procède à l'appréciation du coût/client proposé sur la base :
  - des fourchettes de coûts établies pour chaque groupe de services;
  - des facteurs d'appréciation<sup>12</sup>;
  - du facteur historique des montants versés à l'organisme dans les années antérieures;
  - d'une comparaison avec des services similaires offerts par d'autres organismes. *La comparaison ne doit mener à une standardisation des coûts mais doit être vue comme un repère supplémentaire et doit être faite à la lumière des caractéristiques propres à chaque service au regard des facteurs d'appréciation.*

### Étape 4 : Établissement du coût/client et des conditions de ou des ententes

Emploi-Québec et l'organisme se rencontrent et établissent ensemble le ou les coûts/client ainsi que le coût global de l'entente.

Si les écarts entre les coûts proposés par l'organisme et l'appréciation d'Emploi-Québec sont significatifs (coûts par service et coût total), les deux parties doivent estimer ensemble le coût/client qui fera l'objet de l'entente. Les échanges ne doivent pas porter sur la valeur des différents coûts que l'organisme utilise pour établir son coût de revient mais bien sur la nature des services et leur classification et les aspects qui font l'objet des facteurs d'appréciation.

Par ailleurs, cette rencontre doit aussi permettre de s'entendre et de préciser les différentes conditions de l'entente ou des ententes dont :

- Σ la planification des activités
- Σ la reddition de comptes
- Σ le suivi qui sera effectué de la part d'Emploi-Québec et les actions prévues advenant que la planification ne serait pas respectée
- Σ l'échange d'information
- Σ toutes autres conditions

### Étape 5 : Suivi, contrôle des ententes et évaluation de performance

La mise en œuvre du financement à coût forfaitaire change l'unité de contrôle. D'un mode de contrôle axé sur les dépenses, on passe à un mode de contrôle axé sur les volumes<sup>13</sup>.

Cet idiome s'applique tant pour les organismes que pour Emploi-Québec alors qu'auparavant cette dernière exerçait son contrôle au niveau des dépenses réalisées par les organismes et que dorénavant, elle doit plutôt contrôler des volumes.

Compte tenu que dans le cadre des achats de services qu'elle effectue avec les organismes de développement de l'employabilité, Emploi-Québec s'engage à payer le montant total prévu à l'entente, le suivi et le contrôle, bien qu'ils prennent une autre forme, sont d'une importance capitale et viennent compléter la démarche d'application du mode de financement à forfait.

Non seulement ils doivent permettre de justifier l'utilisation des fonds publics aux fins prévues mais ils constituent aussi des paramètres à considérer lors du renouvellement des ententes d'année en année et, d'autre part, ils peuvent servir de levier pour faire évoluer l'offre de service d'Emploi-Québec avec les conditions du marché du travail et les besoins émergents.

---

<sup>11</sup> Groupes de services : voir chapitre 7

<sup>12</sup> Facteurs d'appréciation : voir le chapitre 6

<sup>13</sup> Extrait du document de *Formation sur l'établissement des coûts forfaitaires*, Claude Laurin, novembre 2004, page 35

Le suivi et le contrôle impliquent les actions suivantes<sup>14</sup> :

- Σ Emploi-Québec effectue des vérifications régulières et demande des rapports périodiques pour suivre la réalisation des activités en fonction de la planification établie (volumes).

Si des écarts sont constatés au-delà d'un certain pourcentage (établi à l'entente), Emploi-Québec et l'organisme doivent se mettre en mode solution de problème :

- recherche des causes et diagnostique de la situation;
- évaluation de la permanence possible de la situation;
- plan de redressement.

Si le problème semble dû à une décroissance du besoin, on aborde dès ce moment une analyse des besoins émergents en vue de modifier l'offre de service en conséquence pour l'année suivante.

- Σ En fin d'année, dans le cadre de la reddition de comptes avec l'organisme et sur la base des suivis réalisés tout au long de l'année, la performance de l'organisme est évaluée en termes de qualité de service et d'atteinte des résultats. Cette évaluation sert de base pour la demande de services et la négociation de l'offre de service de l'année suivante et dans ce contexte, la performance de l'année a un impact direct sur la demande d'offre de service de l'année à venir.

Par ailleurs, dans son rapport de direction, l'organisme va aussi évaluer sa performance. Pour ce faire, il a colligé des faits et commencé une réflexion qui a évolué tout au long de l'année. Ses constats, joints à ceux d'Emploi-Québec, devraient être mis à profit dans le but :

- d'estimer l'impact qualitatif des services sur les participants;
- d'identifier des pistes d'amélioration;
- d'analyser le « comportement » du marché du travail en vue d'apporter une réponse encore plus adaptée et de tenir compte des besoins émergents.

Les résultats de cette évaluation conjointe devraient susciter la réflexion à l'effet d'améliorer la réponse aux besoins et de faire évoluer l'offre de service de l'organisme vers les besoins émergents, l'entente de l'année à venir pouvant alors être utilisée comme période de transition.

---

<sup>14</sup> Se référer au document *Approche de suivi des ententes de services et subvention* (adaptation à venir)

## 5. AJUSTEMENT ET MODIFICATION À L'OFFRE DE SERVICE

### 5.1 Notes

1. Les considérations qui suivent concernent l'impact sur l'offre de service d'un organisme des ajustements et modifications qu'on souhaite faire suite à la conversion réalisée avec la première année d'implantation. Par ailleurs, ces considérations sont aussi valables pour les modifications qu'on voudrait apporter à l'offre de service d'année en année par la suite.
2. On comprendra, avec ce qui suit, que les organismes qui auront établi leur coût de revient seront mieux positionnés pour établir leurs coûts/clients en fonction des différentes situations alors que cet exercice leur permet de connaître avec exactitude leurs coûts et ce qui les justifie, leur capacité maximum et la marge de manœuvre dont ils disposent.

Si l'organisme n'a pas établi son coût de revient, il peut difficilement faire les liens requis entre la nature des services, les volumes, les coûts et sa **capacité** pour établir ses coûts/clients et son argumentation, lors de l'établissement des coûts/client aux fins de l'entente, reposera alors essentiellement sur ses dépenses et au seul au regard des facteurs d'appréciation.

3. Dans les cas où on avait estimé, avec l'année de transition, que les coûts historiques étaient trop élevés ou trop bas et que la solution consiste en la modification des coûts, la règle qui prévalait pour l'année de transition demeure : ces modifications ne doivent pas dépasser 10 % du coût total de l'offre de service de l'année précédente.

### 5.2 Éléments de terminologie

Coût : définition en termes de coût de revient : dépense consommée par un objet de coût.

Coût total : le montant total consenti à un organisme pour l'ensemble de son offre de service.

Capacité : l'ensemble des activités qu'un organisme peut réaliser avec ses ressources, implique une notion de volume de production.

Volumes : nombre de participants par service.

Volume de production : l'ensemble de la production qui tient compte de l'équilibre volumes/services, rejoint la notion de capacité.

Balises usuelles : terminologie utilisée<sup>15</sup> pour désigner le volume de production habituel

### 5.3 Capacité, marge de manœuvre et comportement des coûts

Historiquement, Emploi-Québec a donné des montants pour réaliser des services sur une base de coûts réels. Pour rendre ces services, les organismes se sont structurés, ils ont embauché du personnel et engagé différents frais. Parallèlement, Emploi-Québec a reconnu le bien-fondé de ces dépenses en fixant les montants aux ententes, et a effectué des contrôles pour les confirmer.

Dans les faits, les façons de faire précédentes (financement à coûts réels) ont conféré aux organismes une **capacité** en fonction d'un volume de production.

Par ailleurs, les organismes ont peu de marge de manœuvre pour modifier leurs dépenses.

Au cours de la démarche de développement du coût forfaitaire<sup>16</sup> on a pu constater que les **coûts** des organismes étaient structurés de la façon suivante : environ 80 % sont des coûts reliés à la masse salariale (intervenants, personnel administratif et de direction) et 20 % sont des frais de fonctionnement et d'administration.

Au niveau des **coûts** en personnel, seuls les coûts reliés aux intervenants constituent théoriquement des frais variables c'est-à-dire des coûts qui varient selon les **volumes**; toutefois, selon l'horizon, ces coûts se comportent comme des coûts fixes, c'est-à-dire qu'ils sont réputés être encourus indépendamment des volumes et répartis sur l'ensemble des objets de coûts (participants) d'une manière ou d'une autre. Les autres **coûts** de cette catégorie ainsi que les frais de fonctionnement sont majoritairement des coûts fixes.

---

<sup>15</sup> Référence : Chapitre 1 *Concepts de base en coût de revient*, 1.2 *Comportement des coûts*, page 9.

<sup>16</sup> Référence : Chapitre 2 *Développement de l'approche en coût forfaitaire*.

Enfin, compte tenu du comportement des coûts, fixes, variables, semi-fixes et semi-variables, et de leur relation avec les volumes, on comprend que des modifications mineures aux volumes habituels ne changent pas les **coûts totaux** ou globaux mais que les **coûts** répartis sur des **volumes** différents par service vont venir changer les coûts unitaires<sup>17</sup>.

De plus, on retient que pour un **volume de production** variant raisonnablement entre les balises usuelles, les coûts sont raisonnablement fixes et variables. Par ailleurs, si on s'éloigne **des volumes de production** habituels, de 70 % à 85 % de la **capacité** théorique, les classifications doivent être revues ainsi que les estimations au niveau des frais fixes globaux et coûts variables unitaires<sup>18</sup>.

#### 5.4 Ajustement à l'offre de service

##### 1. Demande de service similaire aux années précédentes en terme de nature de service, de volumes par service et de coût total :

On présume que les coûts historiquement encourus étaient réalistes et justifiés et on ne prévoit pas de modification à l'offre des services. Dans ce contexte, on peut s'attendre à ce qu'au niveau de l'offre de service

- Σ les coûts proposés par l'organisme soient similaires à ceux de l'année précédente tant au niveau des coûts/clients qu'au niveau du **coût total** ou,
- Σ dans le cas des organismes qui ont établi leur coût de revient, les coûts proposés puissent être similaires à ceux de l'année précédente quant au **coût total** mais être différents au niveau des coûts/clients. Cette situation pourrait être justifiée par le fait que la conversion réalisée au cours de la première année d'implantation n'ait pas permis de fixer les bonnes valeurs par service et, dans ces conditions, l'organisme peut effectivement avoir une information plus pointue quant à ces coûts.

##### 2. Demande de service similaire aux années précédentes en terme de nature des services, toutefois, les coûts historiquement sont trop élevés ou trop bas pour le volume de production : (cette situation devrait être exceptionnelle<sup>19</sup>)

Deux alternatives sont possibles : augmenter ou diminuer le **volume de production** ou, augmenter ou diminuer les **coûts**.

###### **Modification du volume de production à l'intérieur du même coût global :**

Cette première alternative consiste à faire une demande de service qui utilise pleinement la **capacité** de l'organisme (85 % pour les organismes<sup>20</sup>). Dans ce contexte, Emploi-Québec peut demander à l'organisme de modifier ses services ou de revoir les volumes par service afin d'ajuster le volume de production aux coûts totaux historiques.

En ayant établi ses coûts de revient, l'organisme connaît très bien sa **capacité** et sa marge de manœuvre et devrait être en mesure de présenter une offre en conséquence. Si les coûts historiques étaient trop élevés, le **volume de production** devrait être augmenté et, au contraire, si les coûts étaient trop bas, le **volume de production** devrait être réduit. Ces modifications viendront changer les coûts/clients et les volumes par service sans toutefois modifier le **coût total** de l'offre de service.

###### **Modification des coûts en conservant un même volume de production :**

- Σ Coûts trop bas :

Dans ce cas, cette seconde alternative consiste à augmenter les **coûts** pour un même **volume de production**. Cette solution est à l'avantage de l'organisme toutefois, il faut se demander comment ce dernier a pu rendre les services durant un certain nombre d'années en étant déficitaire. Dans ce contexte, il est important d'une part, de s'assurer que la nature des services rendus correspond bien aux services demandés et d'autre part, de comprendre la cause de l'écart de coût.

En ayant établi ses coûts de revient, l'organisme est en mesure d'estimer d'où proviennent ces écarts et de présenter une offre en conséquence. Ces modifications viendront changer les coûts/clients par service ainsi que le **coût total** de l'offre de service à la hausse.

<sup>17</sup> Référence : Chapitre 1 *Concepts de base en coût de revient*, 1.2 *Comportement des coûts*, page 9.

<sup>18</sup> Référence : Chapitre 1 *Concepts de base en coût de revient*, 1.2 *Comportement des coûts*, page 9.

<sup>19</sup> Cette zone grise a été fixée à 20 % de l'ensemble des ententes avec l'établissement des fourchettes.

<sup>20</sup> Référence : Chapitre 1, *Concepts de base en coût de revient*, 1.2 *Comportement des coûts*, page 9.

Σ Coûts trop élevés :

Dans ce cas, le choix de cette alternative implique qu'Emploi-Québec, pour une raison ou une autre, ne souhaite pas utiliser la **capacité** de l'organisme mais décide plutôt de diminuer les coûts pour un même **volume de production**.

En ayant établi ses coûts de revient, l'organisme est capable d'identifier la part de sa **capacité** non utilisée et par conséquent les ressources qu'il doit couper. Compte tenu de la structure de ses coûts, cette coupure devrait normalement se traduire par une mise à pied au niveau de son personnel d'intervention et d'administration selon le cas. Tel que déjà mentionné, il a peu de marge de manœuvre au niveau des frais de fonctionnement sauf s'ils comprennent des dépenses extraordinaires spécifiques. En faisant cette coupure, l'organisme devra revoir les classifications ainsi que les estimations au niveau des frais fixes globaux et coûts variables unitaires, ce qui entraînera à l'établissement de nouveaux coûts/client et d'un nouveau **coût total**, à la baisse, pour son offre de service.

## 5.5 Modification à l'offre de service

### 1. Demande de service modifiée au niveau des volumes ou de la nature des services avec un même volume de production :

À partir du moment où on veut modifier l'offre à l'intérieur des **balises usuelles**, c'est-à-dire en conservant le même **volume de production**, le **coût total** devrait être similaire au coût de l'année précédente mais les modifications auront un impact sur les coûts/client et les **volumes** par service.

En ayant établi ses coûts de revient, l'organisme connaît sa capacité et est en mesure de présenter une offre en conséquence.

### 2. Demande de service modifiée au niveau des volumes ou de la nature des services avec un volume de production différent :

À partir du moment où on veut modifier l'offre de service en dehors des **balises usuelles**, cette modification aura un impact sur la **capacité** de l'organisme, à la baisse ou à la hausse selon le cas.

Dans ce contexte, l'organisme augmentera ses ressources (embauche de personnel) ou les diminuera (mise à pied) selon le cas. Ce faisant, il devra revoir la classification et l'estimation de ses coûts et ces modifications se reflèteront sur les coûts/client et les **volumes** par service et le **coût total** de son offre de service.

Dans ces cas, les modifications devraient se faire dans une perspective à plus long terme et en lien avec une planification de croissance ou de décroissance<sup>21</sup>. Un organisme ne peut modifier sa **capacité** d'année en année : il serait fragilisé au niveau de sa gestion financière et il risquerait de perdre son expertise ou de se retrouver constamment dans un mode apprentissage qui en bout de ligne maintiendrait les coûts plus élevés que nécessaires.

### 3. Demande de service comportant un ou plusieurs services nouveaux :

Que ces nouveaux services soient développés à l'intérieur ou l'extérieur des **balises usuelles**, ils requièrent que l'organisme en établisse le coût de revient et pour ce faire, il devra revoir la classification et l'estimation de ses coûts; ces modifications se reflèteront sur les coûts/client et les **volumes** par service, et le **coût total** selon la **capacité** de l'organisme. Par ailleurs, il devra aussi tenir compte du facteur d'apprentissage<sup>22</sup> qui, pour une certaine période, pourra engendrer des coûts plus élevés.

---

<sup>21</sup> Lien avec le *Protocole de reconnaissance et de partenariat*

<sup>22</sup> Référence : Chapitre 1 Concepts de base en coût de revient, 1.2 Comportement des coûts, page 9



## 6. FACTEURS D'APPRÉCIATION

L'évaluation de la place occupée par un service ou une intervention dans l'échelle des fourchettes repose sur l'appréciation des caractéristiques qui ont un impact sur les coûts engendrés pour offrir le service. Ces caractéristiques sont liées à la nature des services ainsi qu'à différents facteurs organisationnels inhérents à la livraison du service. Six facteurs sont définis en fonction de ces caractéristiques et c'est au regard d'une appréciation de ceux-ci que le coût/client sera évalué pour chacun des services qui feront l'objet d'une entente.

Cette façon de faire confirme la reconnaissance des particularités des services, tout en permettant la comparaison sur la base de critères homogènes.

### 6.1 Nature du service et facteurs d'appréciation

La nature du service se définit à travers différentes activités. Il s'agit de :

- Σ l'intervention directe auprès du participant;
- Σ l'intervention indirecte en lien avec le participant;
- Σ le soutien post participation;
- Σ le travail préalable à la participation;
- Σ les activités attachées à la livraison du service.

Chacune de ces activités fait l'objet d'un facteur d'appréciation. En complément, un sixième facteur permet de jeter un regard par rapport à l'ensemble de l'offre de service de l'organisme et de circonscrire certains éléments qui peuvent aussi avoir un impact sur le coût/client.

Les facteurs d'appréciation présentent une analogie avec l'établissement du coût de revient par les organismes. Toutefois, il importe de comprendre que les facteurs d'appréciation utilisés par Emploi-Québec portent sur la nature des services alors que le coût de revient établi par l'organisme porte sur les différents coûts consommés par le client. Ces approches sont différentes et ne doivent pas être confondues. Par ailleurs, en établissant son coût de revient, l'organisme tient compte de la nature du service et de son organisation : c'est à ce niveau que les deux approches se rencontrent et permettent des échanges sur une base commune.

### 6.2 Facteur 1 : Intervention directe

L'intervention directe<sup>23</sup> concerne l'intervention faite en relation directe avec le participant, en sa présence. On ne tient pas compte ici de l'intervention réalisée au moment du soutien post participation qui fait l'objet d'un facteur d'appréciation distinct.

Ce facteur s'apprécie en temps d'intervention consacré à chaque participant selon les différentes activités du service ou de l'intervention. Cette durée est établie sur la base de la structure du service au regard des interventions réalisées individuellement et en groupe.

Par intervention individuelle on comprend toutes les activités mettant en présence un intervenant et un participant. Elles comprennent les rencontres de counseling individuel mais aussi les activités d'encadrement par un intervenant par exemple lors des stages, des travaux personnels, de la recherche d'emploi, etc. Il ne faut pas confondre ici la durée de l'activité pour le participant avec le temps d'intervention de l'intervenant.

Par intervention de groupe, on comprend toutes les activités réalisées en groupe avec la présence d'un ou plusieurs intervenants. Le temps d'intervention directe équivaut à la durée des activités de groupe prévue selon la description du service. Ainsi, pour un service qui prévoit 3 ateliers de groupe de 3 heures, le temps d'intervention direct est de 9 heures.

L'intervention mixte implique que le service comprend à la fois des activités individuelles et des activités de groupe. L'importance relative de chaque type d'activités a un impact sur le coût/client et les durées de chacune doivent être prises en considération.

Chaque fiche de groupe de services mentionne les durées possibles en groupe et individuellement. Il s'agit d'établir le nombre total d'heures pour chaque type d'activités et de comparer avec la fourchette d'heures identifiée pour le groupe de services. Il est important de comprendre qu'il ne s'agit pas ici de préciser à l'heure près les temps d'intervention mais bien de déterminer l'importance relative de la durée par rapport à l'ensemble des services qu'on peut retrouver dans ce groupe de services. À titre d'exemple,

<sup>23</sup> Afin de pouvoir utiliser les facteurs d'appréciation, l'offre de service des organismes devra préciser un certain nombre d'éléments : voir le chapitre 4, *Établissement du coût/client pour les fins de l'entente* ainsi que le document *Demande de service* à l'annexe 2.

pour le groupe 6, l'approche de groupe peut être de 40 à 180 heures : le facteur déterminant n'est pas la précision de la durée d'intervention, 115 ou 120 heures, mais l'importance de cette intervention qui la situe au milieu de l'échelle.

En ce qui a trait à l'approche mixte, il s'agit d'établir si le service est à prédominance individuelle ou de groupe, d'utiliser la référence de durée selon cette prédominance et de venir pondérer selon l'importance du second type d'intervention.

À titre d'exemple, voici 3 services classés dans le groupe 6 pour lequel l'échelle de durée d'intervention est de 15 à 30 heures en individuel et de 40 à 180 en activités de groupe :

- Σ Un service prévoit 5 semaines d'activités de groupe à raison de 25 heures/semaine, 3 heures de rencontres individuelles et 3 heures d'encadrement durant la recherche d'emploi.

Ce service totalise 125 heures en intervention de groupe et 6 heures en intervention individuelle.

Il est donc offert majoritairement en approche de groupe (125 heures sur une possibilité de 40 à 180) et le temps en approche individuelle (6 heures sur une possibilité de 15 à 30) confère une valeur ajoutée à considérer dans le coût.

- Σ Un service prévoit 16 heures de counseling d'emploi en individuel et 3 ateliers de groupe de 3 heures.

Ce service totalise 16 heures en intervention individuelle et 9 heures en intervention de groupe.

Il est donc offert majoritairement en approche individuelle (16 heures sur une possibilité de 15 à 30) et le temps en approche de groupe (9 heures sur une possibilité de 40 à 180) confère une valeur ajoutée à considérer dans le coût.

- Σ Un service prévoit 4 semaines d'activités de groupe à raison de 25 heures/semaine, 5 heures de rencontres individuelles durant la période d'activités en groupe, 3 heures d'encadrement durant un stage et 4 heures durant la recherche d'emploi.

Ce service totalise 100 heures en intervention de groupe et 12 heures en intervention individuelle.

Ici, les deux approches sont relativement égales (100 heures sur une possibilité de 40 à 180 pour l'approche de groupe et 12 heures sur une possibilité de 15 à 30 en approche individuelle). Dans ce cas, l'une ou l'autre des approches tiennent lieu d'approche majoritaire et l'autre de valeur ajoutée, toutefois, il faut considérer que la valeur ajoutée est aussi importante que la valeur estimée avec la première approche.

### 6.3 Facteur 2 : Intervention indirecte

L'intervention indirecte comprend l'ensemble des activités réalisées par un intervenant en lien direct avec un participant mais sans sa présence. Elle comprend, entre autres :

- Σ la rédaction de rapports individuels;
- Σ l'interprétation et la correction de tests;
- Σ la préparation de rencontres;
- Σ les différentes recherches pour le participant;
- Σ les activités de liaison avec un réseau d'employeurs ou d'autres intervenants socio-économiques.

Ce facteur ne s'évalue pas par rapport à des heures d'intervention mais sur la base de la présence de ce type d'activités. Chaque fiche de groupe de services fait état des activités qu'on pourrait retrouver à ce chapitre et, selon le nombre et leur intensité, ces activités constituent une valeur ajoutée au coût.

### 6.4 Facteur 3 : Le soutien post participation

La présence d'un soutien post participation constitue une valeur ajoutée dont il faut tenir compte dans l'établissement du coût. Il s'agit ici des efforts consentis pour accompagner le participant après sa participation active au service. Son importance peut être très variable et il faut bien le définir et préciser dans quelle proportion il est offert aux participants. Il peut être structuré et généralisé à tous les participants ou selon les besoins, et à la demande.

De plus, c'est aussi à ce niveau qu'il faut prendre en considération la récurrence qui est plus marquée avec certaines clientèles telles les contrevenants adultes et les personnes immigrantes.

De la même façon que pour l'intervention indirecte, ce facteur ne s'évalue pas par rapport à des heures d'intervention mais sur la base de la présence de ce type d'activités. Chaque fiche de groupe de services fait état des activités qu'on pourrait retrouver à ce chapitre et, c'est selon le nombre et l'intensité que ces activités constituent une valeur ajoutée au coût.

À noter, il ne faut pas confondre ici le soutien post participation avec les suivis statistiques et administratifs réalisés par l'organisme pour fins d'évaluation et de reddition de comptes. Ce type de suivi constitue une variable déjà incorporée dans le coût/client établi avec la régression linéaire.

#### **6.5 Facteur 4 : Travail préalable à la participation**

Le travail préalable à la participation concerne les activités qui mènent à la sélection des participants et au début des participations. Son intensité est normalement en lien avec la responsabilité de résultats parallèlement au niveau de problématique présentée par la clientèle visée et aux pratiques préconisées par l'organisme en fonction de la nature du service.

Ces activités peuvent inclure l'accueil, des sessions d'information, des évaluations de besoins, des entrevues de sélection, l'établissement d'un contrat de participation et autres. Il ne faut pas confondre ici avec les efforts consentis pour la promotion, l'échange d'information avec Emploi-Québec et autres activités « organisationnelles ». D'une part, ces activités constituent une variable déjà incorporée dans le coût/client établi avec la régression linéaire et d'autre part, certaines sont appréciées avec le critère 5.

De la même façon que pour les facteurs précédents, ce facteur ne s'évalue pas par rapport à des heures d'intervention mais sur la base de la présence de ce type d'activités. Chaque fiche de groupe de services fait état des activités qu'on pourrait retrouver à ce chapitre et, c'est selon le nombre et l'intensité que ces activités constituent une valeur ajoutée au coût.

#### **6.6 Facteur 5 : Complexité rattachée à la livraison du service ou de l'intervention**

Par ce facteur, on veut estimer un niveau de complexité dans la réalisation des services qui peut avoir un impact sur le coût parce qu'il demande plus de ressources, de planification, d'organisation ou des frais spécifiques (promotion, publicité, représentation, etc.).

Les éléments suivants peuvent être pris en considération :

- Σ le fait, pour un organisme, d'offrir plusieurs services concurremment;
- Σ la rapidité à offrir les services;
- Σ le fait de varier et d'adapter des activités ou des interventions en fonction des besoins individuels des participants dans le cadre des interventions en approche globale;
- Σ la réalisation d'activités complémentaires qui ne font pas partie directement du service ou de l'intervention auprès des participants, par exemple, des cafés/rencontres avec des chercheurs d'emploi et employeurs;
- Σ la livraison des services dans un ou plusieurs points de services ou en région éloignée;
- Σ l'échange d'information avec Emploi-Québec qui requière plus d'efforts que normalement dû à un nombre très important de participants ou des demandes supplémentaires de la part d'Emploi-Québec;
- Σ la présence d'une responsabilité de dépistage de participants ou de recrutement direct dans le cadre de l'entente, ce qui implique des efforts supplémentaires en promotion, publicité, sélection, gestion de listes d'attentes et autres;
- Σ autres.

De la même façon que pour les facteurs précédents, ce facteur ne s'évalue pas par rapport à des heures d'intervention mais sur la base de la présence de ce type d'activités. Chaque fiche de groupe de services fait état des activités qu'on pourrait retrouver à ce chapitre et, c'est selon le nombre et l'intensité que ces activités constituent une valeur ajoutée au coût.

#### **6.7 Facteur 6 : Impact des volumes**

Avec ce facteur, on vient tenir compte de l'impact des volumes sur le coût/client. Il s'applique dans tous les cas où il y a modification de l'offre de service, c'est-à-dire tant au niveau des volumes de participants que de l'ajout et le retrait de services.

Pour apprécier ce facteur, il faut regarder l'ensemble des services offerts par l'organisme.

En partant du principe que *plus il y a d'unités (participants) pour répartir les dépenses, moindre sera le coût unitaire et que, inversement, moins il y a d'unités pour répartir les dépenses, plus grand sera le coût unitaire*, on comprendra que lorsque le nombre de participants pour un service est modifié, cette modification a un impact sur le coût/client du service visé ainsi que sur les coûts/clients des autres services et, possiblement, sur le total des coûts pour l'ensemble de l'offre de service<sup>24</sup>.

À titre d'exemple, deux hypothèses de modification pour une offre de service qui, l'année précédente, comprenait :

- des services Club de recherche d'emploi pour 300 participants à un coût/client de 1200 \$
- des services de groupe 2 pour 300 participants à un coût de 300 \$

Club	300 participants	à 1 200 \$	360 000 \$	
Groupe 2	300 participants	à 300 \$	90 000 \$	pour un total de 450 000 \$

Σ Première hypothèse de modification :

- des services Club de recherche d'emploi pour 200 participants
- des services de groupe 2 pour 400 participants

Selon le principe énoncé plus haut, il serait normal que le coût/client pour les services Club ait augmenté à 1 400 \$ (coûts aléatoires pour les fins de l'exemple) et que le coût/client pour les services du groupe 2 ait diminué à 260 \$. Par ailleurs, le total des coûts pour l'ensemble de l'offre de service sera moindre :

Club	200 participants	à 1 400 \$	280 000 \$	
Groupe 2	400 participants	à 260 \$	104 000 \$	pour un total de 384 000 \$

Σ Deuxième hypothèse de modification :

- des services Club de recherche d'emploi pour 400 participants
- des services de groupe 2 pour 200 participants

Selon le principe énoncé plus haut, il serait normal que le coût/client pour les services Club ait diminué à 1 000 \$ et que le coût/client pour les services du groupe 2 ait augmenté à 340 \$. Par ailleurs, le total des coûts pour l'ensemble de l'offre de service sera plus élevé :

Club	400 participants	à 1 000 \$	400 000 \$	
Groupe 2	200 participants	à 340 \$	68 000 \$	pour un total de 468 000 \$

Tel que dit précédemment, ce facteur s'applique dans le cas de modifications à l'offre de service. Il vient jeter un éclairage supplémentaire dans l'appréciation du coût proposé par l'organisme et pour comprendre le comportement des coûts sur l'offre globale, variable qui n'est pas contrôlée avec la régression linéaire.

## 6.8 Coûts hors balises

Il pourrait arriver que des services affichent un coût hors balises dû à des facteurs tels le fait d'être dans une zone plus éloignée, un bassin de clientèle réduit, des caractéristiques locales influençant par exemple le coût des infrastructures, un niveau de financement insuffisant pour assurer une infrastructure minimale à l'organisme. À titre d'exemple, les coûts/client pour les services offerts dans les établissements de détention dans le cadre de l'entente avec le ministère de la Sécurité pourraient présenter ces caractéristiques.

Dans ces cas, la région ou le CLE pourront décider d'établir un coût hors balises à l'entente et ils devront alors documenter clairement les écarts et les raisons qui justifient ces coûts dans l'entente de service. Ces situations devraient être exceptionnelles.

<sup>24</sup> Faire le lien avec le chapitre 3 *Adaptation des organismes au mode de financement à forfait* et le chapitre 5 *Ajustement et modification à l'offre de service* quant aux implications des modifications aux offres de services.

## 7. GROUPES DE SERVICES

Lors du développement de l'approche en coût forfaitaire, des groupes de services ont été définis. Ceux-ci ont donné lieu à des descriptions qui sont présentées sous forme de fiches et qui constituent maintenant un outil important dans l'établissement des coûts/client aux fins des ententes<sup>25</sup>.

Elles sont utilisées à deux moments dans le modèle d'établissement des coûts soit, dans un premier temps lorsqu'il s'agit d'identifier et de classer les services qui font l'objet d'une demande de la part d'Emploi-Québec, et par la suite, lors des échanges avec les organismes pour établir les coûts à l'entente.

### 7.1 Les groupes de services

Les groupes de services s'inscrivent dans la structure des services offerts par les organismes en employabilité qui est mentionnée dans la préface du présent document et qui est commune aux trois dossiers que sont le Protocole de reconnaissance et de partenariat, la Reddition de comptes et le mode de financement à forfait. De ce fait, ils sont décrits selon les paramètres de cette structure que sont les objectifs poursuivis par les mesures impliquées, le type de service, unitaire ou en approche globale, la finalité du service et les responsabilités de l'organisme par rapport à cette finalité.

Initialement, huit (8) groupes ont été identifiés dont sept (7) au niveau des *Services d'aide à l'emploi* et un groupe pour les Entreprises d'entraînement de la *Mesure de formation*. Avec l'évaluation de la première année d'implantation, la description des groupes a été raffinée et comprend maintenant des sous-groupes pour certains.

Groupe 1	Soutien de base	Volet 1 Services liés à la recherche d'emploi Volet 2 Sessions d'information
Groupe 2	Services à la carte	Volet 1 Aide conseil à la recherche d'emploi Volet 2 Aide conseil selon des besoins ciblés
Groupe 3	Évaluation spécialisée – Orientation	
Groupe 4	Soutien structuré	Volet 1 Stratégie de recherche d'emploi Volet 2 Mise en mouvement Volet 3 Accompagnement dans le cadre d'une autre mesure
Groupe 5	Club de recherche d'emploi	
Groupe 6	Services spécialisés	
Groupe 7	Services spécialisés personnes handicapées	
Groupe 8	Entreprises d'entraînement	

### 7.2 Les fiches

Dans un premier temps, il faut comprendre que les fiches sont le reflet de l'ensemble des services offerts par les organismes à l'échelle de la province. Il ne faut donc pas s'étonner d'y retrouver des catégories de services qui ne sont pas utilisés dans sa région ou son CLE, par choix ou parce qu'ils ne sont pas justifiés par des besoins.

Par ailleurs, il ne faut pas confondre la description du groupe de services avec la description du service précis offert par un organisme. La description du groupe se veut un cadre de référence où est décrit un type de service alors que la description du service doit présenter les caractéristiques propres à une intervention ou un service spécifique.

Toutes les fiches sont construites sur un même modèle. Une première partie, descriptive :

- Σ Identifie le profil et les besoins de la clientèle ou les besoins de services, auxquels ce groupe de services peut répondre;
- Σ Situe l'objectif visé pour les participants; (1)
- Σ Précise la nature des services qu'on peut retrouver dans ce groupe pour répondre aux besoins;
- Σ Spécifie si les services sont unitaires ou en approche globale; (2) (3)

<sup>25</sup> Les fiches de groupes de services sont jointes à l'annexe 3.

- Σ Précise au niveau des services unitaires si les services sont liés à la recherche d'emploi ou ponctuels dans le cheminement d'un client accompagné par Emploi-Québec; (4)
- Σ Indique la durée possible de participation. (5)

1. L'objectif visé pour les participants situe la responsabilité de l'organisme et est en lien avec la reddition de compte.
2. Un service unitaire est un service ou une intervention ciblée sur différents aspects de la recherche d'emploi ou de la démarche d'un client vers l'emploi.
3. Une approche globale est un plan structuré :
  - Σ qui repose sur des modèles d'intervention reconnus;
  - Σ qui permet d'intervenir en tenant compte de toutes les dimensions de la personne (l'ensemble de sa problématique);
  - Σ qui répond aux différents besoins dans un continuum d'intervention par le biais d'activités intégrées;
  - Σ qui constitue une démarche complète qui se termine avec l'atteinte de l'objectif ultime soit, l'intégration en emploi (directement ou par le biais d'une mesure complémentaire).
4. Pour un service lié à la recherche d'emploi, le recrutement direct est possible; pour un service ponctuel dans le cheminement d'un client accompagné par Emploi-Québec, normalement le client devrait être référé par Emploi-Québec.
5. La durée de la participation est la période pendant laquelle le participant reçoit le service; il ne faut pas confondre avec la durée d'intervention qui fait référence au temps intervention consacré au participant pendant sa participation.

Une seconde partie présente les caractéristiques propres à chaque groupe de services par rapport aux facteurs d'appréciation utilisés pour établir les coûts. On trouvera une définition de ces facteurs au chapitre qui suit. Toutefois il faut préciser que :

- Σ Pour les interventions directes, des durées en heures sont précisées pour chacune des approches, en individuel ou en groupe. Ces durées sont les balises minimum et maximum pour chacune des approches et il est très important de comprendre qu'elles ne sont pas cumulatives dans le cas des approches mixtes. La façon de les interpréter sera davantage expliquée au chapitre suivant.
- Σ Pour les autres facteurs, les fiches mentionnent les éléments qui pourraient être présents selon les groupes.

On remarquera qu'il y a une gradation d'un groupe de services à l'autre au regard des besoins de la clientèle et des besoins de services, des objectifs à atteindre, de la nature des services et des coûts. La comparaison des groupes peut aider à la classification d'une part et, d'autre part, permettre de réaliser qu'on peut éviter les participations multiples et des coûts inutiles en référant le bon client au bon service.

Enfin, il est important de comprendre que :

- Σ La classification d'un service doit se faire en fonction de sa description et que par la suite son coût est évalué et non à partir du coût indépendamment de la nature et des caractéristiques du service.
- Σ La classification des services doit se faire dans le respect du modèle dans un souci d'homogénéité et d'équité tant pour Emploi-Québec que pour les organismes.

Il est à noter que certains travaux se poursuivront relativement à la fiche du groupe de services 7, *Services spécialisés personnes handicapées*, au cours de la seconde année d'implantation. Les travaux porteront sur les durées d'intervention, la réadmission, le renouvellement des CIT, le maintien en emploi et la récurrence.

## 8. CAS PARTICULIERS ET CAS D'EXCEPTION

### 8.1 Services pour la clientèle contrevenants adultes dans le cadre de l'entente interministérielle avec le ministère de la Sécurité publique

Les services offerts dans le cadre de l'entente avec le ministère de la Sécurité publique ont fait l'objet de nombreuses discussions avec la première année d'implantation. Lors des derniers travaux, la position suivante a été adoptée.

L'entente avec le ministère de la Sécurité publique prévoit deux volets soit, les services offerts dans les établissements de détention durant la détention et la poursuite de services par un organisme suite à la libération de la personne. La position adoptée pour les fins du mode de financement à forfait reflète cette structure, c'est-à-dire qu'elle considère ces interventions comme deux types de services distincts.

Ainsi, pour les services offerts dans les établissements, ils sont classés dans le groupe 4 *Soutien structuré*, volet 2 *mise en mouvement*. Au niveau de la nature des services et des objectifs poursuivis, ils correspondent en tout point à la description de ce groupe de services. Par ailleurs, après analyse des coûts historiquement payés, qui sont établis selon des orientations précisées dans l'entente interministérielle, il apparaît que dans l'ensemble, ils correspondent aussi à la fourchette de coûts établis pour ce groupe. Toutefois, il faut s'attendre à des dépassements au niveau des coûts/clients dans certains cas d'exception dus à des facteurs tels des frais de déplacements élevés ou un bassin de clientèle restreint. Le traitement à accorder à ces dépassements est précisé au point 7.8 du chapitre 7 portant sur les *facteurs d'appréciation*.

Pour les services offerts suite à la libération de la personne, ceux-ci sont classés au groupe 6 *Services spécialisés*.

Il s'agit donc ici de deux participations distinctes et des coûts doivent être établis séparément pour chacun des services.

### 8.2 Services pour la clientèle « personnes handicapées » - Groupe de services 7 Services spécialisés - personnes handicapées et groupe de service 4 Soutien structuré Volet 4 Personnes handicapées

L'intervention réalisée auprès des personnes handicapées dans le cadre du groupe de services 7 Services spécialisés - personnes handicapées est présentée dans un schéma intitulé *Cheminement de la personne handicapée dans le processus d'intégration et de maintien en emploi* joint à la fiche descriptive du groupe de services. Ce document présente 4 sections ou étapes distinctes et reflète l'ensemble du travail réalisé avec les participants dans le cadre de ces services soit :

- ☞ l'accueil et les activités qui mènent à l'admission,
- ☞ la période de participation proprement dite,
- ☞ le soutien à court terme (6 mois en moyenne) qui comprend les activités liées à l'intégration et au maintien en emploi ou dans une autre mesure (suite au placement et jusqu'à 12 mois après le début de la participation),
- ☞ le soutien post participation qui porte sur le maintien en emploi à long terme (après 12 mois du début de la participation).

Il est à noter que le soutien au maintien en emploi se définit en deux temps, soit :

- ☞ Le soutien court terme qui est intégré à l'intervention et dont les heures d'intervention sont comptabilisées au chapitre de l'intervention directe;
- ☞ Le soutien long terme est identifié au chapitre du soutien post participation et constitue une valeur ajoutée à l'appréciation du coût client.

Les organismes qui œuvrent auprès des personnes handicapées, en tant que partenaires désignés dans le cadre des programmes Contrat d'intégration au travail (CIT) et Programme de subvention aux entreprises adaptées (PSEA), assurent aussi les services en lien avec une participation à ces programmes.

Dans ce contexte, les activités liées aux contrats initiaux CIT et à l'intégration en emploi dans une entreprise adaptée font partie du groupe de services 7 car elles sont intimement attachées au placement. Par ailleurs, les activités liées aux renouvellements CIT et au suivi en entreprise adaptée dans les années subséquentes constituent des activités récurrentes liées à ces programmes et font l'objet d'ententes de service différentes, soit dans le cadre du groupe de services 4, Soutien structuré Volet 4 Personnes handicapées.

Il est à noter que ce groupe de services comprend aussi des activités de maintien en emploi pour des personnes handicapées qui sont en emploi sans subvention et qui requièrent une intervention ponctuelle pour leur maintien en emploi. Ces cas sont très marginaux et le service qui est offert s'apparente aux conditions définies pour le groupe de services 4.

### **8.3 Ententes UPA**

Les ententes avec les centres d'emploi agricole (fédérations de l'UPA) sont généralement constituées d'un montage financier. La portion allouée par Emploi-Québec varie d'une entente à l'autre et d'une région à l'autre. Il est donc impossible d'établir un coût forfaitaire moyen à cause de ces variations. Considérant ces éléments, les ententes de ce type sont exclues du financement à forfait et continuent de se signer en coût réel.

### **8.4 Ententes avec montage financier**

Le coût/client établi pour chacun des groupes de service représente un coût complet. En ce qui concerne les ententes avec un montage financier, il est impossible d'établir des règles communes, compte tenu que le montage diffère d'une entente à l'autre. Ainsi, la part versée par Emploi-Québec varie selon l'implication des autres partenaires dans le financement. Considérant ces éléments, les ententes de ce type sont exclues du financement à forfait et continuent de se signer en coût réel.

### **8.5 Contrats d'intégration au travail, CIT**

Pour la seconde année d'implantation, il a été décidé de maintenir un seul coût client pour l'ensemble des interventions offertes à cette clientèle. Les organismes ne désirent pas que l'on établisse un coût distinct pour le renouvellement des CIT. Ceux-ci préfèrent avoir un seul coût forfaitaire qui englobe l'ensemble des services dispensés et ils se reconnaissent très bien dans la description de la fiche 7 - *Services spécialisés personnes handicapées* spécifique à leur mission. Toutefois, ce point sera revu dans le cadre des travaux à compléter relativement aux services du groupe 7.

### **8.6 Nouveau service**

Un nouveau service est identifié comme tel s'il ne correspond pas à la description et aux différents éléments énoncés pour un des groupes ou un volet d'un groupe de services existant. Dans le but de préciser les paramètres (nature du service et facteurs d'appréciation) qui permettront d'établir un coût client (coût forfaitaire) sur la base d'une expérience concrète et de coûts réellement encourus pour rendre le service, un nouveau service devrait être financé à coûts réels pour la première année et possiblement pour la deuxième année, si besoin est. Par ailleurs, idéalement, il faudrait consulter la DMSE préalablement à la mise sur pied du service et par la suite collaborer avec elle pour la description du service et l'établissement d'un coût forfaitaire.



## 9. CONDITIONS DE FINANCEMENT

### 9.1 Les immobilisations

La question des immobilisations n'a pas encore été arrêtée malgré de nombreuses réflexions et discussions sur le sujet. Quoique des modalités particulières ponctuelles aient été établies à la fin de l'exercice 2004-2005 pour permettre notamment une mise à niveau des équipements devenus désuets, cet élément constitue l'un des points qui restent à développer pour finaliser le cadre de financement à mode forfaitaire.

À ce moment-ci, les regroupements optent pour une proposition qui ferait en sorte que les immobilisations seraient incluses dans le coût forfaitaire. Il est déjà trop tard pour l'appliquer cette année. Il est suggéré que l'on en tiendra compte en 2006-2007 avec une compensation pour l'année 2005-2006 et il est demandé de prévoir un budget additionnel pour engager un expert dans le domaine afin de proposer une solution viable pour tous les organismes.

Pour l'exercice 2005-2006, les organismes ne devraient pas signifier de besoins supplémentaires au regard des immobilisations compte tenu de l'opération de mise à niveau des immobilisations réalisée à la fin de l'exercice 2004-2005. Advenant que, de façon exceptionnelle, il faudrait allouer à un organisme des montants à l'égard d'immobilisations qui lui sont nécessaires pour rendre les services, il faudrait, lorsque les disponibilités budgétaires régionales le permettent, considérer cette dépense comme un coût réel et la justifier à l'entente à moins qu'une décision ait été rendue sur la question.

Enfin, il peut toujours exister des situations exceptionnelles, tels un sinistre, un déménagement ou tout autre événement inattendu, qui justifient une dépense qui n'est pas comprise dans l'établissement du coût/client. Lorsque Emploi-Québec accepte d'assurer cette dépense, il faudrait la considérer comme un coût réel et la justifier à l'entente.

### 9.2 La garantie de paiement

La décision d'Emploi-Québec à l'égard de la garantie de paiement est à l'effet de payer 100% du montant total établi à l'entente.

Toutefois, cette garantie de paiement est en relation avec l'atteinte des cibles de participation dans le cadre de la reddition de comptes. En effet, bien que les montants soient payés totalement même si ces cibles ne sont pas atteintes, la performance de l'année en cours servira à la revue des volumes et de l'offre de services lors du renouvellement pour l'année subséquente. L'emphase doit être mise sur l'analyse de la situation à savoir la compréhension des raisons de la variation des volumes de participants par rapport à ce qui avait été prévu.

Ainsi, lors du renouvellement de l'entente, si les cibles n'ont pas été atteintes, il devrait y avoir une évaluation de la situation et une négociation en fonction des constats qui auront été faits. Il faudrait :

- Σ établir si le problème est ponctuel ou récurrent,
- Σ s'assurer que les besoins justifient toujours les mêmes volumes,
- Σ réajuster l'offre de service de l'organisme dans l'esprit du *Protocole de reconnaissance et de partenariat entre Emploi-Québec et les organisations communautaires œuvrant en employabilité*, s'il y a lieu, ou,
- Σ définir un plan de redressement avec conditions particulières à l'entente.

### 9.3 L'indexation de la grille tarifaire

Pour l'année 2005-2006, la négociation s'est faite sur la base des coûts établis lors des travaux d'implantation de 2004-2005 et ce, sans indexation.

Emploi-Québec convient d'examiner la situation annuellement seulement lorsque le budget pour l'exercice et les priorités gouvernementales seront connus.

## 10. ASPECTS OPÉRATIONNELS

### 10.1 Réadmissions ou participations multiples

La notion de réadmission implique qu'un client reçoive plus d'une fois un même service dans un même organisme. Ainsi, il importe de faire la distinction entre la **réadmission à un même service (pour la poursuite du service)** et les **participations multiples (à différents services)** dans un même organisme. Implicitement, cette question concerne aussi la comptabilisation de ces participations par rapport à la reddition de comptes et, ultimement, au regard des participations convenues aux fins d'établissement des coûts de l'entente de service.

De prime abord, il convient de préciser que la participation à un service ainsi que le détail des activités doivent être définis à l'entente, avec une indication de quand elle débute et se termine. La nature et l'étendue du soutien post participation lié au service doivent également être précisées à l'entente, ce qui permettra, dans certains cas, de distinguer le soutien post participation de la réadmission. En effet, la notion de réadmission ne doit pas être confondue avec le soutien post participation qui est prévu dans les fiches de groupe de service (facteur d'appréciation) et qui fait partie du service offert dans le cadre d'une seule et même participation.

Par ailleurs, les groupes de services sont gradués en fonction du profil de difficultés et des besoins de la clientèle, du niveau de complexité de l'intervention et, conséquemment, des coûts. Dans ce contexte, chacun des services constitue une réponse adaptée à l'ensemble des besoins d'un client et, il s'agit de bien évaluer ces besoins pour s'assurer d'offrir **le bon service au bon client**.

Les réadmissions et les participations multiples sont observées qu'à de très rares occasions. Ces situations sont marginales en raison de l'évaluation approfondie du besoin du client réalisée en amont de la participation, et de l'engagement du client dans sa démarche vers l'emploi. En offrant « la bonne mesure à la bonne personne », c'est-à-dire un service qui répond aux besoins spécifiques du client, Services Québec et les ressources externes limitent les abandons, les réadmissions et les participations multiples, et augmentent la probabilité de retours en emploi.

Pour illustrer la situation ci-dessus, l'entente de service convenue avec l'organisme prévoit des activités de A à Z <sup>26</sup> (exemple : un service spécialisé – groupe 6) en fonction d'une moyenne d'heures d'intervention établie<sup>27</sup>. Lors de l'évaluation des besoins du client, un **plan d'action personnalisé** est convenu entre celui-ci et l'intervenant de l'organisme (exemples : A à Z ou uniquement F à Z).

---

<sup>26</sup> Précisons que les **activités sont adaptées et personnalisées** en fonction de la situation réelle du client. Celles-ci s'intègrent dans un **processus complet de développement de l'employabilité** qui prévoit des objectifs et des finalités déterminés en fonction de l'évaluation effectuée.

<sup>27</sup> Facteurs d'appréciation

## Réadmissions – aspects opérationnels

Malgré un doublon, comptabilisé comme une seule participation<sup>28</sup>.

Inscription d'une nouvelle participation – recrutement direct<sup>3</sup> ou référence – dans le SELIE<sup>29</sup> ou MSI.

La date de fin et la situation face à l'emploi de l'activité non complétée (dans la participation précédente) ne doivent pas être effacées<sup>30</sup>.

Généralement, cette situation se présente en lien avec un phénomène de récurrence ou d'interruption de participation. De plus, elle est susceptible de se produire davantage au niveau des services en approche globale compte tenu que ces derniers visent une clientèle plus éloignée du marché du travail et impliquent des interventions de plus longue durée.

Exemples :

**Activité non complétée**<sup>31</sup> : Pour diverses raisons (abandons ou autres motifs), les activités prévues au plan d'action personnalisé du client n'ont pas été réalisées en totalité<sup>32</sup>. Le fait que le client n'ait pas complété les activités prévues à son plan d'action personnalisé ne permet pas à l'intervenant de certifier hors de tout doute que ce dernier a tout en sa possession pour agir dans la suite des choses de façon autonome soit dans la recherche d'emploi ou dans l'intégration et le maintien durable en emploi.

- Obtention d'un emploi en cours de participation qui met un terme aux activités prévues au plan d'action personnalisé (activité non complétée) : le client perd son emploi dans un délai jugé raisonnable. Il se présente à nouveau à l'organisme (ou au Centre local d'emploi/Bureau de Services Québec). Comme l'activité est non complétée, le client peut donc être **réadmis pour la poursuite des activités** prévues au plan d'action personnalisé. Il s'agit d'un processus et d'un cheminement qui sont en lien avec les besoins initiaux.

À noter qu'une réadmission dans une activité consignée comme étant « complétée » pourrait également être possible (exemple : le plan d'action personnalisé avait initialement identifié un besoin pour lequel les activités prévues au plan d'action ont été complétées, et qui doit finalement être développé davantage – selon l'intervention requise et en collaboration entre l'AAE et la RE, vérifier s'il s'agit d'un soutien post participation ou de la poursuite de l'activité concernée).

### Une particularité

**Groupe de services 7** : En ce qui a trait aux services du groupe 7, Services spécialisés - personnes handicapées, une réadmission est possible 52 semaines après le début de la première participation dans le cas d'une personne qui perd son emploi et dont les besoins en employabilité justifient de faire à nouveau une démarche complète de placement assisté.

Par ailleurs, dans le cas d'une personne qui perdrait son emploi à l'intérieur de la période de 52 semaines après le début de sa participation et pour laquelle des interventions seraient requises pour une nouvelle intégration en emploi, celles-ci feraient partie du soutien court terme défini dans le service et ne donneraient pas lieu à une nouvelle participation (réouverture de la participation). Toutefois, aux fins de la reddition de comptes, tous les résultats (premier et subséquents) seront comptabilisés au regard de l'atteinte des **cibles de résultats (indicateur d'impact ciblé)** et seront appréciés par le biais de l'ensemble des indicateurs de suivi. Par ailleurs, un nouvel **indicateur de suivi** devra être ajouté soit, le **nombre de participants pour lesquels plus d'un résultat est comptabilisé**.

<sup>28</sup> La procédure est la même pour une activité non complétée qui se poursuivrait dans une entente subséquente.

<sup>29</sup> SELIE : Services en ligne des intervenants externes

<sup>30</sup> Ne pas effacer : pour ne pas perdre la donnée de retour en emploi, pour ne pas influencer le dossier « persévérance » et pour ne pas fausser la durée ainsi que l'historique de participation.

<sup>31</sup> Consignation du résultat de la fin de la participation

<sup>32</sup> Pour la consignation de la fin de participation- résultat-, une évaluation du risque doit être effectuée (en tenant compte du plan d'action personnalisé convenu, le client est-il suffisamment autonome dans sa recherche d'emploi ou, malgré l'obtention d'un emploi en cours de participation, risque-t-il de solliciter à nouveau le service concerné à court ou moyen terme?).

**Participations multiples –aspects opérationnels**

Comptabilisé comme deux participations distinctes.

Inscription d'une nouvelle participation – recrutement direct<sup>33</sup> ou référence – dans le SELIE<sup>34</sup> ou MSI.

**Participations multiples dans un autre service de l'organisme (ou dans un autre organisme) :**

Différentes situations peuvent justifier ces participations multiples :

- ✓ Le CLE/BSQ (en référence) ou l'organisme (en recrutement direct) a fait initialement une estimation erronée des besoins et le client a été acheminé au mauvais service;
- ✓ Le plan d'intervention établi par l'agent d'aide à l'emploi et le client implique le recours à plusieurs services successifs;
- ✓ Un client revient à l'organisme pour recevoir un nouveau service.

Que ces situations relèvent du «droit à l'erreur» ou de choix délibérés, dans tous ces cas, la participation « multiple » donne lieu à une participation distincte et doit être considérée comme telle au regard de la reddition de comptes.

Toutefois, si les participations multiples se multipliaient, tant de la part de l'organisme que de celle de Services Québec, il faudrait que les deux parties évaluent ensemble cette situation afin d'en apprécier le bien-fondé.

Exemples :

**Activité complétée<sup>35</sup> :** Toutes les activités prévues au plan d'action personnalisé ont été réalisées et ont permis au client de cheminer positivement dans le développement de son employabilité. L'intervention réalisée est à la satisfaction du client et de l'intervenant.

- Obtention d'un emploi au terme d'une activité complétée : à la suite de sa participation et d'une intégration en emploi, le client perd son emploi. Il se présente à nouveau à l'organisme (ou au Centre local d'emploi/Bureau de Services Québec). L'évaluation de cette nouvelle situation permet de constater une lacune non identifiée initialement dans le plan d'action personnalisé. Il s'agit alors d'un nouveau besoin. Le client peut donc être recruté (ou référé) comme un nouveau participant dans l'activité qui sera adaptée au nouveau besoin identifié.
- Un client participe à un service à la carte – aide-conseil à la recherche d'emploi pour la production d'un CV et d'une lettre de présentation. Le principal obstacle à l'emploi identifié à ce moment est l'absence d'un CV ou la présence d'un CV inadéquat. Un mois plus tard, le client est toujours à la recherche d'un emploi. Il se présente à nouveau dans le même organisme – ou dans un autre organisme - (ou au Centre local d'emploi/Bureau de Services Québec). L'évaluation de la situation permet d'identifier un besoin d'acquisition des connaissances et d'habiletés requises dans un cadre structuré et un soutien dans la recherche d'emploi. Il est donc justifié de recruter (ou référer) le client vers un nouveau service adapté à son besoin d'employabilité par exemple un Club de recherche d'emploi.

**N.B.** Une activité non complétée pourrait être suivie d'une nouvelle participation à une autre activité, liée à un nouveau besoin.

**10.2 Période d'essai**

La notion de période d'essai a été développée dans le cadre de la reddition de comptes et plus spécifiquement en lien avec les Entreprises d'insertion. Pour celles-ci, cette période est déterminante au regard des résultats alors qu'elles rejoignent une clientèle très éloignée du marché du travail pour laquelle une période d'essai est nécessaire pour vérifier ou confirmer la participation. Dans ce contexte, l'atteinte

<sup>33</sup> Recrutement direct : Pour qu'un intervenant d'une ressource externe puisse recruter directement une personne ayant déjà participé à une **même activité** dans une participation antérieure, un délai minimal doit s'être écoulé. Avant cette échéance, le recrutement direct ne peut s'appliquer sans l'intervention ou la référence d'un agent d'aide à l'emploi. En collaboration avec la RE, l'AAE doit valider la pertinence de cette participation en fonction du parcours de la personne : 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 - Entreprises d'insertion (PPIS - 730 jours).

<sup>34</sup> SELIE : Services en ligne des intervenants externes

<sup>35</sup> Consignation du résultat de la fin de la participation

des résultats est tributaire d'une pleine participation et les « participants » qui quittent en période d'essai ne doivent pas être comptabilisés au regard des cibles de production et d'impact.

Compte tenu du principe avancé avec les Entreprises d'insertion, la question s'est posée en fonction des autres modes d'intervention en approche globale (uniquement), à savoir : une telle période est-elle à considérer dans leur cas et quelles en seraient la nature et la définition.

Ainsi, des travaux effectués en 2017-2018 ont déterminé que la période d'essai devrait s'appliquer au Service spécialisé – jeune (groupe 9)<sup>36</sup>, aux PPE – Volet général<sup>37</sup>, aux PPE - Volet entreprises d'insertion<sup>38</sup> et à la MFOR-entreprises d'entraînement (groupe 8)<sup>39</sup>.

De fait, la présence de cette période dépend, d'une part de la clientèle, du modèle d'intervention de l'organisme et de son fonctionnement et, d'autre part de son impact sur sa reddition de comptes. Dans ce contexte, c'est à l'organisme de se positionner et de signifier si, dans son cas, une telle période doit être considérée et de quelle nature elle doit être.

Par exemple, un organisme qui établirait pour son intervention une période d'essai de 5 jours, ne comptabiliserait pas les « participants » qui ont quitté durant cette période au regard de ses cibles de production et de ses cibles d'impact. Toutefois, ces personnes pourraient faire l'objet d'un indicateur de suivi distinct qui informerait sur cet aspect et permettrait de concilier les participations enregistrées au système avec celles colligées par l'organisme.

Il est à noter que les organismes qui sont susceptibles d'établir une période d'essai le faisaient auparavant, soit avant l'implantation de la reddition de comptes et de mode de financement à forfait. Les coûts consommés pour réaliser ces activités « d'essai » sont inclus dans les coûts historiques de l'organisme et, conséquemment, dans le coût/client actuel.

En conclusion, il appartient donc aux organismes de préciser si une période d'essai doit être considérée et comment. Le principe est que les « participants » qui quittent durant cette période ne sont pas comptabilisés au regard des cibles de résultats. La période d'essai doit être définie à l'entente au point 3, *Attentes de résultats*; on devrait alors préciser la durée et l'indicateur de suivi approprié.

### 10.3 Notion de recrutement direct et de dépistage

Lorsque le client se présente directement à l'organisme et que celui-ci rend le service approprié, nous appelons cela le recrutement direct. Par la suite, l'organisme informe le CLE quant aux résultats obtenus. Un certain nombre de clients peuvent être accueillis directement par l'organisme, en fonction des paramètres négociés à l'intérieur des ententes de service concernées. Par exemple, les ressources externes offrant des interventions liées à la recherche d'emploi comme la formule « Club » peuvent recruter directement une partie ou la totalité de leur clientèle.

Quant au dépistage, c'est le client qui se présente directement à l'organisme, lequel procède à une évaluation pour vérifier si ses services ou interventions peuvent répondre à ses besoins, et, par la suite, le met en lien avec le CLE qui confirme son admissibilité avant que l'organisme puisse continuer son intervention. L'accord du CLE préalable à la poursuite des activités offertes par l'organisme fait en sorte que cette façon de recruter devient alors du dépistage.

---

<sup>36</sup> Service spécialisé – jeune (groupe 9) : période d'essai de 2 semaines

<sup>37</sup> PPE – Volet général : période d'essai de 1 à 4 semaines

<sup>38</sup> PPE – Volet entreprises d'insertion : période d'essai de 2 à 4 semaines

<sup>39</sup> MFOR – entreprises d'entraînement (groupe 8) : période d'essai de 1 à 4 semaines

#### 10.4 Rédaction des ententes

Les ententes doivent être rédigées selon les exemples présentés dans le site de la Direction de la gestion contractuelle. Ces exemples sont adaptés en fonction du mode de financement à forfait ainsi que de la reddition de comptes.

Lors de la rédaction des ententes, il faut retenir que la description des fiches de groupes de services peut aider à rédiger certains points mais que l'annexe A doit présenter le détail du service ou de l'intervention et non les paramètres généraux qui apparaissent dans la fiche.

Afin de faciliter la rédaction, il est suggéré de demander à l'organisme de joindre à son offre de service un sommaire portant sur les points qui doivent être développés dans l'annexe A. Ce sommaire devrait être concis, ce qui permettrait alors d'en faire un copié/collé. Il est à noter qu'il ne faut pas joindre le sommaire en annexe à l'entente de service mais bien l'intégrer au libellé de l'annexe A.

#### 10.5 Formulaires ententes de service

Un formulaire a été dessiné afin de tenir compte des travaux menés dans les dossiers suivants : la *reddition de comptes*, le *mode de financement à forfait* et le *protocole de reconnaissance et de partenariat entre Emploi-Québec et les organisations communautaires œuvrant en employabilité*. Des mises à jour du formulaire (EQ-6315) sont effectuées lorsque nécessaires. Les libellés des annexes B, C et D tiennent compte de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (L.R.Q., c. A-2.1). De plus, ils s'inscrivent dans le respect du « Guide de rédaction des contrats de services professionnels » rédigé par le ministère de la Justice en réponse aux exigences du Conseil du Trésor d'uniformiser davantage la rédaction des contrats impliquant l'ensemble des ministères et organismes du gouvernement du Québec.

#### 10.6 Modalités de paiement

Les paiements doivent s'effectuer en conformité avec la Politique de paiement de subventions, de contrats ou d'ententes de service d'Emploi-Québec<sup>40</sup>. Toutefois, compte tenu de la garantie de paiement de 100 %, la somme des remboursements périodiques devra correspondre au montant total convenu à l'entente et cela, en toute conformité des principes comptables généralement reconnus. Conséquemment, s'il y a une différence dans le volume de participants, cette différence n'influencera pas ni à la hausse ni à la baisse les montants payés à l'organisme.

Compte tenu de la garantie de paiement de 100 %, le montant total de la contribution peut être réparti équitablement sur une base mensuelle ou même trimestrielle.

Il faut rappeler qu'aucune avance ne peut être versée avant la fin d'un exercice financier pour l'exercice suivant. Toutes les procédures en place qui précisent les modalités à observer en fin d'année financière doivent être respectées.



FIN



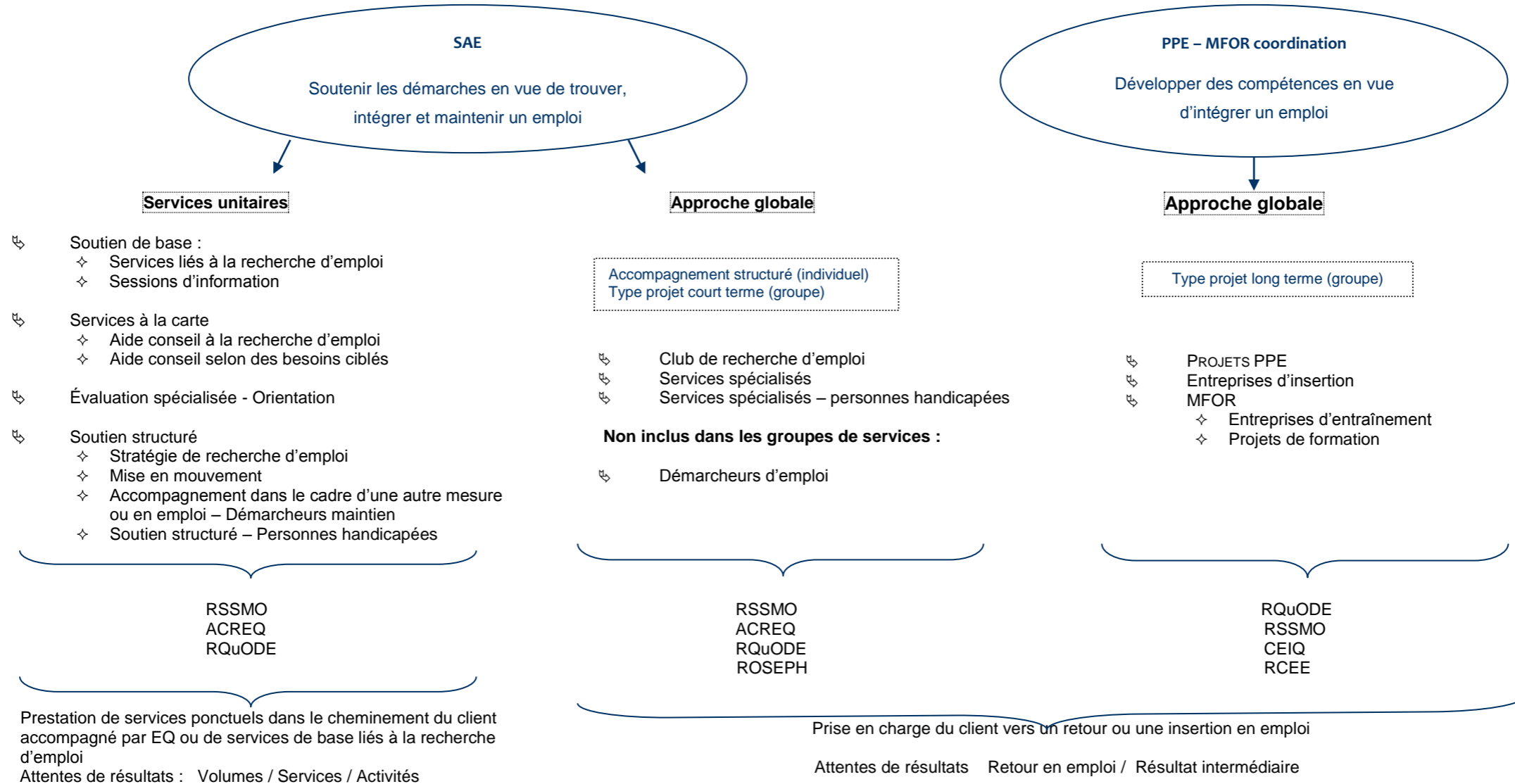
---

<sup>40</sup> *Politique de paiement de subventions, de contrats ou d'ententes de service à Emploi-Québec* – (Guide des mesures et services d'emploi, Chapitre 9).

## ANNEXE 1

### ***Tableau*** ***«Une relation partenariale en fonction des services à offrir»***

## UNE RELATION PARTENARIALE EN FONCTION DE LA NATURE DES SERVICES À OFFRIR



Prestation de services ponctuels dans le cheminement du client accompagné par EQ ou de services de base liés à la recherche d'emploi  
Attentes de résultats : Volumes / Services / Activités

Prise en charge du client vers un retour ou une insertion en emploi  
Attentes de résultats : Retour en emploi / Résultat intermédiaire



## ANNEXE 2

### ***Demande de service***

## DEMANDE DE SERVICE

Le document *Demande de service* se veut un outil pour aider à préciser les attentes d'Emploi-Québec auprès d'un organisme dans le cadre du renouvellement de son entente ou ses ententes. Il mentionne les points qui devraient être abordés et dans quel esprit ils devraient l'être. Le format final est laissé à la discrétion de chacun.

La *Demande de service* comprend deux parties : la première concerne les informations qui sont communiquées à l'organisme au regard du ou des **services requis** et, la seconde porte sur les informations que l'organisme devra fournir relativement à son **offre de service** et la façon de les présenter.

### **Services requis**

Il s'agit ici de donner à l'organisme les informations nécessaires pour qu'il soit en mesure de présenter une *offre de service* qui réponde aux besoins de service. Les informations fournies à l'égard des *services requis* ne doivent pas être confondues avec la description du service qu'on retrouvera dans l'*offre de service*. Elles doivent permettre à l'organisme de comprendre les enjeux (profil de la clientèle et objectifs), le niveau de service souhaité (nature du service et conditions générales) et, les résultats attendus. Par ailleurs, c'est à partir de ces informations que l'organisme définira chacun des services, leur structure et la manière dont ils seront rendus.

Cette partie du document comprend trois sections distinctes outre l'introduction et des informations d'ordre général : une première section qui touche des informations relatives à la planification régionale et locale (Éléments de contexte), une seconde section qui donne des informations au regard de l'ensemble de l'offre de service de l'organisme (Offre de service globale), et une troisième section qui concerne les services requis et qui doit être complétée pour chacun des services demandés (Description du service).

### **Offre de service**

La seconde partie du document, *offre de service*, a pour but d'indiquer à l'organisme les informations requises pour présenter son offre de service. Elle peut être remise telle quelle à l'organisme ou être modifiée selon les besoins.

Elle comprend différentes sections dont la présentation de l'organisme, l'offre de service globale, la description du service ou de l'intervention, les éléments liés à la structure du service et la reddition de comptes.

Le document *Demande de service* se veut un guide : il contient un certain nombre d'éléments et reflète l'esprit dans lequel la négociation doit être entreprise avec cette première étape du processus. Tout en respectant l'esprit et les principes, il peut être complété par d'autres points selon les besoins.

## **SERVICES REQUIS**

### **Introduction et information générale**

- ✓ délais pour soumettre l'offre
- ✓ présentation de la fiche *offre de service*
- ✓ autres indications relatives à la façon de présenter l'*offre de service*
- ✓ documents complémentaires requis telle la copie de la résolution du conseil d'administration aux fins de la signature de l'entente
- ✓ autres

### **Éléments de contexte**

La demande de service auprès de l'organisme devrait découler du plan d'action régional et de la planification locale. L'organisme a intérêt à connaître le contexte dans lequel ses services s'inscrivent afin de bien comprendre les besoins et les enjeux en présence. Il s'agit ici de donner une information sommaire relativement à différents aspects tels :

- ✓ Les problématiques du marché du travail local et régional;
- ✓ Les besoins locaux et régionaux;
- ✓ Les principaux enjeux;
- ✓ Les orientations et les actions retenues.

Ce point pourrait être complété en faisant le lien entre le plan d'action et les services précis demandés à l'organisme.

### **Offre de service globale**

- ↪ Ce point de la *demande de service* concerne l'offre de service de l'organisme dans sa vision d'ensemble et traite plus spécifiquement des modifications ou similitudes par rapport à l'offre de l'année précédente.
- ↪ Il a pour but de préciser, dès le départ, si on souhaite maintenir le même niveau de financement et, si on vise des modifications à l'offre de service : services différents, modification aux services existant, modification aux volumes, etc....
- ↪ Rappelons que le Chapitre 5. *Ajustement et modification à l'offre de service* du *Cadre d'application du mode de financement à forfait*, constitue un outil pour alimenter la réflexion, comprendre les enjeux et éclairer les décisions à l'égard de cet aspect.
- ↪ S'il y a lieu, faire le lien entre les décisions prises au regard de l'offre globale et les résultats de l'année précédente, les besoins évolutifs du marché du travail ou tout autre élément qui explique des ajustements ou des modifications.

*Ces premiers points concernent l'ensemble de la demande. Par la suite, les points suivants devraient être développés pour chacun des services requis.*

## SERVICES REQUIS

### Description du service

#### Clientèle visée

- ↪ Préciser le profil de difficultés et les besoins de la clientèle visée par le service. Se référer aux descriptions des *fiches de groupe de services* et, préciser davantage au besoin, spécialement dans le cas d'une clientèle particulièrement ciblée.
- ↪ Le profil de la clientèle peut se définir par les acquis des individus parallèlement à leurs besoins sur le plan de l'emploi.
- ↪ En soi, le statut des personnes ne constitue pas un niveau de difficulté et par ailleurs, il a déjà été précisé qu'on ne doit pas établir de cibles par statut de participant dans le cadre des services offerts par un organisme. Toutefois, si le statut est une caractéristique de l'ensemble de la clientèle visée par ce service, il convient alors de le mentionner dans la mesure où il est rattaché à un profil de difficulté précis. Par exemple, on pourrait libeller ainsi la description de la clientèle : *personnes prestataires de l'assistance emploi depuis plus de 2 ans qui ont besoin d'encadrement pour mener à bien leur participation à la mesure Subventions salariales ... ou ... personnes prestataires de l'assistance emploi depuis plus de 2 ans qui rencontrent de sérieuses difficultés à trouver et intégrer un emploi.*
- ↪ En conclusion de ce chapitre, on devrait préciser la finalité attendue pour les participants (se référer aussi aux *fiches de groupe de services* qui chacune, apporte des précisions sur cet aspect). Ce faisant, on vient définir les attentes par rapport à la situation des participants suite au service ou à l'intervention et situer ce service par rapport à l'ensemble de la démarche des individus vers un retour ou une intégration en emploi. Cet élément est important pour l'organisme car il lui permet de bien délimiter ses responsabilités et de mieux définir son service. Exemple : *suite au service offert, les participants poursuivront leur plan d'intervention avec leur agent d'aide ... ou ... suite au service offert, les participants auront la capacité d'effectuer leur recherche d'emploi de façon autonome, sans aide additionnelle.*

#### Service requis

- ↪ Il est important de comprendre que dans la *demande de services*, il s'agit de définir la nature du service et non la façon dont il doit être rendu. Ainsi, on ne devrait pas y retrouver des indications touchant, par exemple, l'accueil, l'évaluation des besoins, le travail préalable, non plus que des précisions plus ou moins pointues quant aux activités. Il appartient à l'organisme de préciser ces aspects dans son offre de service et s'il y a lieu, ils pourront être discutés lors de la négociation de l'entente.
- ↪ Préciser la nature du service ou de l'intervention : soutien technique, acquisition de connaissances ou d'habiletés en matière de recherche d'emploi, encadrement, accompagnement pour ... *préciser ...*, plan d'intervention afin de développer l'employabilité, autres... Ici aussi, on peut se référer aux descriptions des *fiches de groupe de services*.
- ↪ C'est aussi dans ce chapitre qu'on viendra faire état de demandes précises à l'égard de différents aspects tel le suivi et le maintien en emploi par exemple.
- ↪ En ce qui a trait à l'approche (groupe ou individuelle), en principe, elle est en lien avec la façon de rendre le service et par définition devrait être établie par l'organisme. Toutefois, le choix de l'approche dépend de plusieurs facteurs (besoins de la clientèle, nature du service, contexte pour rendre le service, expertise de l'organisme) et le CLE peut aussi souhaiter une approche précise dans certains cas pour différentes raisons. Dans ce contexte, si le CLE souhaite préciser l'approche, il est préférable de l'indiquer en en donnant les raisons afin que l'organisme puisse en tenir compte; le sujet pourra être repris lors de la négociation de l'entente s'il y a divergence.

## **SERVICES REQUIS**

- ↪ Identifier le groupe de services concerné et préciser si c'est un service unitaire, lié à la recherche d'emploi ou ponctuel dans le cheminement de clients accompagné par un agent d'aide, ou une intervention en approche globale.

### **Objectifs**

- ↪ Les objectifs sont en lien avec la nature du service et la reddition de comptes. Ils peuvent être de deux ordres soit, d'offrir un service ciblé dans la démarche des participants (service unitaire) ou d'*accompagner* les participants dans leur intégration en emploi ou vers un résultat intermédiaire (approche globale).
- ↪ Selon le cas, ces objectifs pourraient être détaillés par des éléments qualitatifs en lien avec les besoins de la clientèle et/ou la nature du service. Si de tels éléments sont précisés dans la demande de service, ils devraient normalement faire aussi l'objet d'indicateurs de suivi dans la reddition de comptes.

### **Volumes estimés**

- ↪ Il s'agit ici d'indiquer un ordre de grandeur du nombre de participants visé. En établissant ses coûts de revient par service, l'organisme est en mesure d'évaluer sa capacité et de faire une proposition qui utilise de façon maximale cette capacité. Ce faisant, il pourrait proposer un plus grand nombre de participants pour un coût total similaire ou, inversement, si sa capacité est inférieure au nombre de participants indiqué dans la demande, il proposera alors une répartition différente du nombre de participants par service, ou fera une offre impliquant un financement global plus élevé.
- ↪ L'information relative aux volumes devrait donc être donnée dans cet esprit et pourrait même indiquer que l'organisme est invité à préciser le nombre de participants qu'il pourrait recevoir dans l'ordre de grandeur indiqué.

### **Responsabilité de recrutement et de production de rapports**

Il importe, dès la demande, d'informer l'organisme sur les intentions à l'égard de la référence, du recrutement direct et du dépistage, selon le cas. Les responsabilités de l'organisme selon l'une ou l'autre option ont un impact sur l'organisation et les activités qui devront être mises en place à cet égard et par conséquent, sur le coût. Il doit donc en tenir compte en développant son offre de service et en établissant ses coûts.

Il en va de même en ce qui a trait aux rapports demandés.

## **SERVICES REQUIS**

### **Reddition de comptes**

- ↳ Pour les services unitaires, les volumes correspondent à la cible de production. Pour les interventions en approche globale, les indicateurs d'impact doivent être définis et les attentes de résultats fixés.
- ↳ De plus, si des objectifs qualitatifs ont été mentionnés au point *Objectifs*, ils devraient faire aussi l'objet d'indicateurs (normalement, indicateurs de suivi) et être définis dans la demande.

### **Toute autre information dont l'organisme devra tenir compte dans son offre de service**

## **OFFRE DE SERVICE**

**Doivent être joints à la présente offre de service :**

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

**Sommaire :**

Essentiellement, le sommaire est un résumé du service à offrir. Il présente une brève (en moyenne 2 pages) et synthétique description du service ainsi que des éléments qui sont en lien avec les facteurs d'appréciation. Il devrait couvrir les points suivants :

1. Objectif de l'entente, classification du service selon les groupes de services, nombre de participants, durée de la participation.
2. Profil de la clientèle visée et finalité.
3. Résumé synthèse du service offert ou de l'intervention.
4. Approche et durées selon les activités.
5. Activités liées à des interventions indirectes.
6. Activités liées au soutien post participation.
7. Activités liées au travail préalable à la participation.
8. Activités liées à la livraison du service.

**Coûts/client :**

Les coûts/clients doivent être présentés sous forme de tableau détaillant, pour chaque service, le coût établi, le nombre de participants, le coût total par service et le coût total pour l'ensemble des services.

**Planification des activités :**

La planification des activités va permettre d'en suivre le déroulement tout au long de la durée de l'entente. Elle doit donc être répartie sur la durée de l'entente soit normalement 12 mois. Selon le service, elle peut prendre différentes formes : planification mensuelle, échéancier par groupe de participants, autres.

## **OFFRE DE SERVICE**

### **Présentation de l'organisme**

Faire une brève présentation de l'organisme. C'est ici le moment de parler de la mission de l'organisme, des buts poursuivis, de l'historique et de l'expertise développée.

### **Offre de service globale**

Ce point de l'*offre de service* traite de l'ensemble de l'offre.

À ce chapitre, il s'agit de faire écho aux décisions et aux éléments précisés par Emploi-Québec dans sa demande en ce qui a trait aux modifications ou similitudes par rapport à l'offre de l'année précédente et d'en préciser les impacts. C'est aussi le moment de parler de sa capacité de service et la façon dont on en tient compte dans l'offre.

Enfin, c'est aussi l'occasion d'aborder les aspects qui ont pu poser problème dans l'offre précédente, tant au niveau de la nature des services en fonction des besoins identifiés que des aspects liés à la façon de rendre les services.

*Ces premiers points concernent l'ensemble de l'offre. Par la suite, les points suivants devraient être développés pour chacun des services offerts.*

### **Description du service ou de l'intervention**

Dans cette partie, faire état des éléments qui suivent. Il s'agit ici de décrire de façon exhaustive le service ou l'intervention. **La description attendue va au-delà de la description qu'on retrouve dans les fiches de groupe de services**; elle doit être pointue et bien présenter le caractère spécifique du service ou de l'intervention.

#### **Clientèle visée :**

Présenter une analyse détaillée de la problématique de la clientèle visée; il ne s'agit pas ici de reprendre uniquement la description incluse dans la demande d'Emploi-Québec mais bien d'en faire une analyse et un descriptif détaillé qui viendra justifier le service offert en réponse aux besoins identifiés.

#### **Finalité :**

Définir la finalité visée par le service ou l'intervention, c'est-à-dire dans quelle situation devraient être les participants suite au service ou à l'intervention.

#### **Service et activités :**

Décrire le service ou l'intervention en précisant

- ✓ les concepts théoriques sur lesquels repose l'intervention, s'il y a lieu
- ✓ les activités prévues et les objectifs spécifiques visés



## **OFFRE DE SERVICE**

- ✓ l'approche préconisée (individuelle / de groupe)
- ✓ le déroulement des activités et les durées respectives de celles-ci (en lien avec le facteur d'appréciation 1.)
- ✓ les interventions requises au chapitre des interventions indirectes (en lien avec le facteur d'appréciation 2.)
- ✓ la nature du soutien post participation (en lien avec le facteur d'appréciation 3.)
- ✓ la durée totale de la participation

### **Structure du service**

Les éléments apportés dans cette partie vont permettre de comprendre comment le service sera rendu.

#### **Travail préalable à la participation :**

Détailler les différentes activités qui seront réalisées à ce chapitre : (en lien avec le facteur d'appréciation 4.)

- ✓ accueil
- ✓ sessions d'information
- ✓ évaluation de besoins
- ✓ autres

#### **Activités liées à la livraison du service :**

Préciser toutes les autres activités ou aspects qui ont un impact sur les coûts ou constituent des éléments de complexité pour rendre le service (en lien avec le facteur d'appréciation 5.)

#### **Coût hors balise :**

Ces situations sont très exceptionnelles; si le cas se présentait, détailler les raisons qui expliquent ce coût.

### **Reddition de comptes**

À ce chapitre, l'organisme précise s'il s'engage vis-à-vis les conditions énoncées dans la *demande de service*. S'il n'est pas d'accord avec ces conditions, c'est le moment de faire des contre-propositions, appuyées par un argumentaire.

### **Autres**

#### **Réaction aux autres points inclus dans la demande de service.**

#### **Tout autre point pertinent.**

À titre d'exemple, s'il y a sous-traitance, les précisions à cet égard doivent être incluses dans l'*offre de service*.

## ANNEXE 3

### ***Fiches de groupes de services***

## FICHE DE GROUPE DE SERVICES

**GROUPE 1**  
**SOUTIEN DE BASE**

Fourchette de coûts  
30 \$ à 122 \$

---

### **VOLET 1 : SERVICES LIÉS À LA RECHERCHE D'EMPLOI : 30 \$ À 122 \$**

#### **Profil et besoins de la clientèle**

- ☞ Prête à intégrer un emploi à court terme;
- ☞ Objectif d'emploi déterminé;
- ☞ Possède la compétence et la formation en lien avec l'emploi recherché;
- ☞ Connaissance adéquate des outils et techniques de recherche d'emploi et de l'informatique;
- ☞ Autonome dans sa recherche d'emploi;
- ☞ A déjà en main son curriculum vitae, CV, et ses lettres ou les informations nécessaires à la rédaction de ces documents.
  
- ☞ A besoin d'accéder à de l'équipement informatique, de la documentation, des listes d'offre d'emploi;
- ☞ A besoin de soutien technique;

#### **Services / activités**

Services unitaires liés à la recherche d'emploi.

- ☞ Accès et pilotage au niveau de l'équipement et la documentation
- ☞ Soutien technique et conseil ponctuel sur la rédaction du CV et des lettres de présentation, remerciement, etc. et l'inscription au Placement en ligne
- ☞ Remise d'une copie papier ou électronique des documents

Le participant rédige lui-même ses documents avec les conseils d'un intervenant.

#### **Durée de la participation**

Quelques heures pouvant être réparties sur quelques jours.

#### ***Caractéristiques en lien avec les facteurs d'appréciation***

#### **Facteur 1. Intervention directe et approche**

Le temps consacré par le personnel de l'organisme au participant peut varier de 1 heure à 2 heures et demi au maximum

Généralement, l'approche est individuelle; occasionnellement, lorsque des personnes présentent les mêmes besoins, les conseils peuvent être donnés en groupes restreints, 3 à 5 personnes. Pour ces services l'approche individuelle ou de groupe n'a pas d'impact sur le coût/client.

#### **Facteur 2. Intervention indirecte**

Aucune

#### **Facteur 3. Soutien post participation**

Aucun

#### **Facteur 4. Travail préalable à la participation**

Aucun

## FICHE DE GROUPE DE SERVICES

**GROUPE 1**  
**SOUTIEN DE BASE**

Fourchette de coûts  
30 \$ à 122 \$

---

### **Facteur 5. Complexité**

- ☞ Rapidité à offrir le service
- ☞ Points de services et régions éloignées
- ☞ Rétro-information à Emploi-Québec selon le volume de participants

Normalement, ces services devraient être négociés pour un nombre important de participants pour que l'organisme puisse couvrir ses frais avec un coût/client correspondant à la fourchette de coûts pour ce groupe de services. Si ce service est négocié pour moins de 100 participants, il faut s'attendre à un coût plus élevé et possiblement un dépassement de la balise supérieure.

## FICHE DE GROUPE DE SERVICES

**GROUPE 1**  
**SOUTIEN DE BASE**

Fourchette de coûts  
30 \$ à 122 \$

---

### **VOLET 2 : SESSIONS D'INFORMATION : COÛT MOYEN DE 35 \$ PAR SESSION DE 3 HEURES**

#### **Profil et besoins de la clientèle**

- ☞ Clientèle identifiée par Emploi-Québec dans le cadre de Place à l'emploi et de la référence RHDC.
- ☞ Suite au service offert, Emploi-Québec poursuit son intervention avec les participants.

#### **Services / activités**

Services unitaires ponctuels dans le cheminement d'un client accompagné par Emploi-Québec.

Sessions d'information sur différents thèmes définis par Emploi-Québec.

#### **Durée de la participation**

Chaque session est d'une durée de 3 heures. Un service pourrait prévoir plus d'une session qui seront alors réparties sur quelques jours selon le nombre de sessions.

#### **Caractéristiques en lien avec les facteurs d'appréciation**

##### **Facteur 1. Intervention directe et approche**

Ces services consistent essentiellement en sessions d'information offertes en grands groupes, généralement plus de 10 personnes.

Si le service prévoit plus d'une session de 3 heures, le coût/client doit être établi sur la base du coût/client par session multiplié par le nombre de sessions. Exemple : 3 sessions de trois heures chacune égale 35 \$ multiplié par 3 soit, un coût/client de 105 \$.

##### **Facteur 2. Intervention indirecte**

Aucune

##### **Facteur 3. Soutien post participation**

Aucun

##### **Facteur 4. Travail préalable à la participation**

Normalement aucun, toutefois si des tâches spécifiques sont demandées à l'organisme, elles doivent être appréciées.

##### **Facteur 5. Complexité**

- ☞ Diversité des services offerts par l'organisme
- ☞ Points de services et régions éloignées
- ☞ Rétro-information à Emploi-Québec selon le volume de participants et la nature des rapports demandés

## FICHE DE GROUPE DE SERVICES

**GROUPE 2**  
**SERVICES À LA CARTE**

Fourchette de coûts  
175 \$ à 463 \$

---

### VOLET 1 : AIDE CONSEIL EN RECHERCHE D'EMPLOI

#### Profil et besoin de la clientèle

- ☞ Prête à intégrer un emploi à court terme;
- ☞ Objectif d'emploi déterminé;
- ☞ Possède la compétence et la formation en lien avec l'emploi recherché;
- ☞ Connaissance générale des outils et techniques de recherche d'emploi;
- ☞ Suite au service offert, aura la capacité d'effectuer sa recherche d'emploi de façon autonome soit, sans aide additionnelle.
- ☞ A des besoins au niveau de l'acquisition de connaissances et d'habiletés spécifiques relativement à un ou deux aspects de la recherche d'emploi ou,
- ☞ A besoin de faire le point sur un aspect préalable à la recherche d'emploi.

#### Services / activités

Services unitaires qui peuvent être liés à la recherche d'emploi ou ponctuels dans le cheminement d'un client accompagné par Emploi-Québec

Les services de ce groupe de services se définissent comme une aide conseil en matière de techniques de recherche d'emploi. Ils se présentent sous forme d'entrevues individuelles ou d'ateliers<sup>1</sup> thématiques offerts selon les besoins ou tels, à titre d'exemple :

- ☞ l'information sur le marché du travail
- ☞ le curriculum vitae, CV
- ☞ 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

Les services donnés sous la forme d'Ateliers peuvent être structurés de deux façons :

- ☞ animation de groupes restreints et consultation individuelle en complément,
- ☞ consultation individuelle seulement.

Il est à noter qu'il y a toujours un minimum d'intervention individuelle dans ce volet de services.

Les ateliers portant sur le CV sont les plus utilisés. Ils ne doivent pas être confondus avec les conseils ponctuels sur le CV offerts dans le groupe de services 1. Les ateliers du groupe 2 visent des personnes qui ne sont pas en mesure de concevoir et rédiger seules cet outil alors que les conseils ponctuels du groupe 1 s'adressent à des personnes qui ont déjà un CV ou sont en mesure de le faire elles-mêmes : les besoins des personnes sont fort différents et, par conséquent, la nature du service n'est pas la même. Les ateliers CV du groupe 2 permettent aux participants de concevoir et produire leur CV et différentes lettres avec l'aide d'un intervenant et, normalement, d'avoir en main à la fin de sa participation, une disquette et des copies papier de ses documents.

<sup>1</sup> Par atelier, on entend une activité structurée dans un mode interactif.

#### Durée de la participation

Peut s'étendre sur quelques jours

## FICHE DE GROUPE DE SERVICES

**GROUPE 2**  
**SERVICES À LA CARTE**

Fourchette de coûts  
175 \$ à 463 \$

---

### Caractéristiques en lien avec les facteurs d'appréciation

**Facteur 1. Intervention directe et approche**

Approche de groupe : 5 à 12 heures  
Approche individuelle : 3 à 6 heures

**Facteur 2. Intervention indirecte**

Est intégrée dans l'intervention directe

**Facteur 3. Soutien post participation**

Aucun

**Facteur 4. Travail préalable à la participation**

Évaluation sommaire des besoins

**Facteur 5. Complexité**

- ↻ Rapidité à offrir le service
- ↻ Diversité des services offerts par l'organisme
- ↻ Points de services et régions éloignées
- ↻ Rétro-information à Emploi-Québec selon le volume de participants et la nature des rapports demandés

## FICHE DE GROUPE DE SERVICES

**GROUPE 2**  
**SERVICES À LA CARTE**

Fourchette de coûts  
175 \$ à 463 \$

---

### VOLET 2 : AIDE CONSEIL SELON DES BESOINS CIBLÉS

#### Profil et besoin de la clientèle

- ☞ Clientèle identifiée par Emploi-Québec et pour laquelle cette dernière définit des besoins de services précis;
- ☞ Suite au service offert, les participants poursuivent leur plan d'action avec leur agent d'aide.

#### Services / activités

Services unitaires ponctuels dans le cheminement d'un client accompagné par Emploi-Québec.

Ces services peuvent être très variés. Ils sont requis par Emploi-Québec et ont en commun de répondre à un besoin ciblé et d'impliquer les durées d'intervention établies pour le groupe de services.

Ils peuvent être offerts en approche mixte, de groupe uniquement ou individuelle uniquement.

À titre d'exemple, on peut y retrouver

- ☞ des ateliers préalables à la formation qui visent la préparation au retour aux études,
- ☞ un encadrement particulier pour des personnes qui n'ont pas rencontré les objectifs en participant à un autre service ou une autre mesure.

#### Durée de la participation

Peut s'étendre sur quelques jours

#### **Caractéristiques en lien avec les facteurs d'appréciation**

##### **Facteur 1. Intervention directe et approche**

Approche de groupe: 5 à 12 heures  
Approche individuelle: 3 à 6 heures

##### **Facteur 2. Intervention indirecte**

Aucune

##### **Facteur 3. Soutien post participation**

Aucun

##### **Facteur 4. Travail préalable à la participation**

Évaluation sommaire des besoins

##### **Facteur 5. Complexité**

- ☞ Rapidité à offrir le service selon le cas
- ☞ Diversité des services offerts par l'organisme
- ☞ Points de services et régions éloignées
- ☞ Rétro-information à Emploi-Québec selon le volume de participants et la nature des rapports demandés



## FICHE DE GROUPE DE SERVICES

### GROUPE 3 ÉVALUATION SPÉCIALISÉE - ORIENTATION

Fourchette de coûts  
446 \$ à 832 \$

#### Profil et besoins de la clientèle

- ☞ Clientèle identifiée par Emploi-Québec et pour laquelle cette dernière définit des besoins de services précis en matière d'évaluation spécialisée et d'orientation;
- ☞ Suite au service offert, les participants poursuivent leur plan d'intervention avec leur agent d'aide.

#### Services / activités

Services unitaires ponctuels dans le cheminement d'un client accompagné par Emploi-Québec.

Ces services comprennent de l'orientation professionnelle individualisée, différents services périphériques à l'orientation ainsi que des services d'évaluation offerts individuellement ou en groupe. Selon le cas, ils incluent l'utilisation de tests psychométriques.

Plus précisément, ces services peuvent prendre la forme

- ☞ d'orientation scolaire et professionnelle, individuelle ou en groupe
- ☞ de confirmation de choix professionnel
- ☞ d'évaluation spécialisée de l'autonomie socioprofessionnelle
- ☞ de bilan des compétences

Normalement, l'organisme produit un rapport à Emploi-Québec.

Dans le cadre des Services d'aide à l'emploi, les différents types d'évaluation visant l'identification des obstacles et des capacités de la personne à intégrer le marché du travail ou à s'engager dans une démarche vers l'emploi (évaluation psychosociale, évaluation diagnostic, etc.) sont amalgamés en un seul type d'évaluation, soit *l'évaluation spécialisée de l'autonomie socioprofessionnelle*.

Il ne faut pas confondre ici les services d'évaluation du groupe 3 avec les services du groupe 4 volet 2, mise en mouvement. Dans le groupe 3, les interventions sont de l'ordre du counseling d'orientation avec la production d'un rapport à Emploi-Québec qui, dans une seconde étape, établira avec la personne son plan d'intervention et l'accompagnera dans la poursuite de sa démarche. Dans le groupe 4, il s'agit d'un counseling d'emploi à travers lequel le participant est accompagné par l'organisme pour identifier ses difficultés, se mettre en solution de problème et se donner les outils pour enclencher sa démarche d'intégration en emploi. Dans ce contexte, le plan d'action est le résultat de l'intervention par l'organisme.

#### Durée de la participation

Participation qui peut s'étendre sur quelques jours.

#### **Caractéristiques en lien avec les facteurs d'appréciation**

##### **Facteur 1. Intervention directe et approche**

Les services peuvent être réalisés en individuel seulement, en groupe et en approche mixte selon les services.

Approche de groupe: 10 à 20 heures

Approche individuelle: 6 à 12 heures

##### **Facteur 2. Intervention indirecte**

L'intervention indirecte qui consiste en la rédaction des rapports individuels est indissociable de l'intervention directe et les heures qui y sont consacrées doivent être comptabilisées au même titre que celles consacrées à l'intervention directe. Le total des deux constitue la durée à considérer en référence aux durées précisées plus haut. En ce qui a trait aux autres activités de nature indirecte, telles la correction de tests et la recherche d'information scolaire et professionnelle, elles sont normalement incluses dans les coûts établis pour le groupe de service.

## FICHE DE GROUPE DE SERVICES

**GROUPE 3**  
**ÉVALUATION SPÉCIALISÉE - ORIENTATION**

Fourchette de coûts  
446 \$ à 832 \$

---

**Facteur 3. Soutien post participation**

Aucun

**Facteur 4. Travail préalable à la participation**

Aucun

**Facteur 5. Complexité**

- ↪ Rapidité à offrir le service
- ↪ Diversité des services offerts par l'organisme
- ↪ Points de services et régions éloignées
- ↪ Rétro-information à Emploi-Québec selon le volume de participants et la nature des rapports demandés

## FICHE DE GROUPE DE SERVICES

**GROUPE 4**  
**SOUTIEN STRUCTURÉ**

Fourchette de coûts  
528 \$ à 863 \$

---

### VOLET 1 : STRATÉGIE DE RECHERCHE D'EMPLOI

#### Profil et besoins de la clientèle

- ☞ Prête à intégrer un emploi;
- ☞ Motivée à intégrer rapidement un emploi;
- ☞ Objectif d'emploi bien déterminé;
- ☞ Possède la compétence et la formation en lien avec l'emploi recherché;
- ☞ A peu (ou pas) de connaissances et d'habiletés au regard des techniques de recherche d'emploi;
- ☞ Suite au service offert, aura la capacité d'effectuer sa recherche d'emploi de façon autonome soit, sans aide additionnelle.

Les services offerts visent des personnes qui ont besoin d'actualiser leurs connaissances en matière de recherche d'emploi, de préciser leurs stratégies et se donner des outils en vue de réaliser une recherche d'emploi active.

#### Services / activités

Services unitaires qui peuvent être liés à la recherche d'emploi ou ponctuels dans le cheminement d'un client accompagné par Emploi-Québec.

1. La stratégie de recherche d'emploi, SRE, est l'un des principaux services de ce groupe de services. Elle se présente comme un programme de counseling d'emploi qui vise à favoriser la mise en mouvement des personnes dans le cadre d'une dynamique de recherche d'emploi.

Ce programme comprend 4 modules dispensés en groupe d'environ 8 personnes sur une période intensive de 2 à 3 jours. Un soutien échelonné sur 4 semaines complète la prestation de la SRE; ce soutien consiste en un appel téléphonique hebdomadaire d'une demi-heure et porte sur la mise en application des techniques apprises lors du service.

Les modules prennent la forme de séances de travail dirigées dans un style d'animation interactif. À la fin du programme, les participants disposent d'une vision générale, d'une stratégie d'ensemble et des outils nécessaires pour appuyer efficacement leur recherche d'emploi et atteindre leurs objectifs respectifs.

2. Ce groupe de services comprend aussi toute intervention qui répond aux besoins et vise les objectifs mentionnés ci-haut, qu'elle soit offerte en groupe ou individuellement.

#### Durée de la participation

Quelques jours

#### Caractéristiques en lien avec les facteurs d'appréciation

##### **Facteur 1. Intervention directe et approche**

Intervention qui peut se donner entièrement en groupe tout en incluant quelques heures en individuel, de façon ponctuelle et selon les besoins ou, en individuel seulement.

Approche de groupe: 15 à 25 heures  
Approche individuelle: 7 à 15 heures

##### **Facteur 2. Intervention indirecte**

Pourrait impliquer quelques heures entre autres pour la production des documents, CV et lettres.

##### **Facteur 3. Soutien post participation**

Peut inclure un soutien selon les besoins

## FICHE DE GROUPE DE SERVICES

**GROUPE 4**  
**SOUTIEN STRUCTURÉ**

Fourchette de coûts  
528 \$ à 863 \$

---

### **Facteur 4. Travail préalable à la participation**

Peut inclure des sessions d'information de groupe et une rencontre individuelle.

### **Facteur 5. Complexité**

- ↻ Rapidité à offrir le service
- ↻ Diversité des services offerts par l'organisme
- ↻ Points de services et régions éloignées
- ↻ Rétro-information à Emploi-Québec selon le volume de participants et la nature des rapports demandés

## FICHE DE GROUPE DE SERVICES

**GROUPE 4**  
**SOUTIEN STRUCTURÉ**

Fourchette de coûts  
528 \$ à 863 \$

### VOLET 2 : MISE EN MOUVEMENT

#### Profil et besoins de la clientèle

- ☞ Personne dont la motivation pour intégrer le marché du travail n'est pas établie et / ou,
- ☞ Personne qui rencontre des difficultés pour se mettre en mouvement pour une recherche d'emploi active ou dans une démarche d'intégration en emploi;
- ☞ A besoin de faire le point sur les raisons qui nuisent à son intégration en emploi;
- ☞ A besoin d'encadrement pour se donner un plan d'action;
- ☞ Suite au service offert, aura la capacité d'effectuer sa recherche d'emploi de façon autonome soit, sans aide additionnelle ou, aura en main un plan d'action impliquant le recours à d'autres services ou mesures d'Emploi-Québec.

#### Services / activités

Services unitaires qui peuvent être liés à la recherche d'emploi ou ponctuels dans le cheminement d'un client accompagné par Emploi-Québec

Les services de ce volet sont de l'ordre du counseling d'emploi et varient selon les profils spécifiques des clientèles visées, les dimensions abordées et les modes d'intervention privilégiés.

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 l'emploi (forces et faiblesses),
- ☞ la façon dont la personne se voit comme travailleur,
- ☞ les techniques de recherche d'emploi.

Suite au service, les personnes sont en mesure d'effectuer, seules, leur recherche d'emploi ou, ont en main un plan d'action qui implique le recours, par la suite, à d'autres services ou mesures d'emploi. Les services du groupe 4 n'incluent pas l'encadrement pour la réalisation du plan d'action ou la recherche d'emploi. Dans les cas où cet encadrement est défini comme besoin, le service doit alors être de l'ordre du groupe de services 6 et avoir comme attentes de résultats l'intégration en emploi.

On retrouvera, dans ce volet, les services développés pour la mise en mouvement de personnes de l'assistance emploi identifiées dans le cadre de Place à l'emploi.

#### Durée de la participation

De quelques heures à quelques semaines.

#### **Caractéristiques en lien avec les facteurs d'appréciation**

##### **Facteur 1. Intervention directe et approche**

Approche de groupe: 15 à 25 heures  
Approche individuelle: 7 à 15 heures

##### **Facteur 2. Intervention indirecte**

Peut inclure la production de document, de la recherche et des contacts avec d'autres intervenants.

## FICHE DE GROUPE DE SERVICES

**GROUPE 4**  
**SOUTIEN STRUCTURÉ**

Fourchette de coûts  
528 \$ à 863 \$

---

### **Facteur 3. Soutien post participation**

À être défini selon le service

### **Facteur 4. Travail préalable à la participation**

Peut inclure une rencontre individuelle, pour l'évaluation des besoins ou l'établissement d'un «contrat» de participation.

### **Facteur 5. Complexité**

- ☞ Rapidité à offrir le service
- ☞ Diversité des services offerts par l'organisme
- ☞ Points de services et régions éloignées
- ☞ Rétro-information à Emploi-Québec selon le volume de participants et la nature des rapports demandés

---

**VOLET 3 : ACCOMPAGNEMENT DANS LE CADRE D'UNE AUTRE MESURE OU EN EMPLOI**

Profil et besoins de la clientèle

- ☞ Personne qui participe à une autre mesure d'Emploi-Québec dans le cadre d'un parcours établi avec l'agent d'aide du CLE de référence;
- ☞ A besoin d'un encadrement pour mener à bien sa participation;
- ☞ Suite au service offert, la personne poursuit son plan d'intervention avec son agent d'aide en vue d'un retour ou d'une intégration en emploi selon le cas.

Et

- ☞ Personne qui intègre un emploi suite à une participation dans une autre mesure en approche globale;
- ☞ A besoin d'un accompagnement pour réaliser son intégration en emploi et s'y maintenir.

**Services / activités**

Pour l'accompagnement dans le cadre d'une autre mesure, il s'agit de services unitaires ponctuels dans le cheminement d'un client accompagné par Emploi-Québec. Les besoins de services sont établis par le CLE au regard d'individus ou de groupes de personnes qui participent à une autre mesure d'Emploi-Québec telle la mesure Subventions salariales.

Pour l'accompagnement en emploi, ces services unitaires s'adressent à des personnes qui ont complété une participation dans une mesure visant l'intégration en emploi et pour lesquelles un accompagnement en intégration en emploi et en début d'emploi favoriserait le maintien en emploi.

Les 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.

Il est à noter que si la responsabilité de l'organisme comprend aussi l'accompagnement dans la recherche d'emploi et l'intégration en emploi suite à la participation dans *l'autre mesure*, ce service est alors de l'ordre du groupe 6. À titre d'exemple, les stages d'immersion pour la clientèle immigrante qui comprennent un volet intégration en emploi suite à la Subvention salariale.

**Durée de la participation**

De quelques semaines à plusieurs semaines.

**Caractéristiques en lien avec les facteurs d'appréciation**

**Facteur 1. Intervention directe et approche**

Approche de groupe : 15 à 25 heures (selon l'importance des activités de groupe par rapport aux activités individuelles)

Approche individuelle : 7 à 15 heures

**Facteur 2. Intervention indirecte**

Peut impliquer, entre autres, de la recherche en lien avec le soutien technique et des activités de liaison. À titre d'exemple : le volet «employeurs» dans le cadre de l'accompagnement en Subventions salariales où le service offert comprend la recherche et la sensibilisation d'employeurs, l'établissement des conditions du contrat avec l'employeur et autres.

**Facteur 3. Soutien post participation**

Aucun

## FICHE DE GROUPE DE SERVICES

**GROUPE 4**  
**SOUTIEN STRUCTURÉ**

Fourchette de coûts  
528 \$ à 863 \$

---

**Facteur 4. Travail préalable à la participation**

Aucun

**Facteur 5. Complexité**

- ↳ Diversité des services offerts par l'organisme
- ↳ Régions éloignées
- ↳ Rétro-information à Emploi-Québec selon le volume de participants et la nature des rapports demandés



## FICHE DE GROUPE DE SERVICES

**GROUPE 4**  
**SOUTIEN STRUCTURÉ**

Fourchette de coûts  
528 \$ à 863 \$

---

### VOLET 4 : PERSONNES HANDICAPÉES

Profil de la clientèle

Ces services visent les personnes suivantes :

- ☞ Personnes handicapées qui sont en emploi avec une participation dans le cadre du programme Contrat d'intégration au travail (CIT);
- ☞ Personnes handicapées, en emploi dans une entreprise adaptée, qui rencontrent des difficultés et pour lesquelles une intervention significative est requise de la part de l'organisme en vue de leur maintien en emploi, les besoins ayant été identifiés soit par le Comité des ressources humaines, soit par l'organisme.
- ☞ Personnes handicapées qui sont en emploi sans subvention et qui requièrent une intervention ponctuelle pour leur maintien en emploi.

#### Services / activités

Compte tenu des clientèles visées, les services et activités sont les suivants :

- ☞ Les services offerts par l'organisme dans le cadre de la participation au programme CIT dans les années subséquentes à une participation au service du groupe 7; les 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.
- ☞ 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 cas sont très marginaux et les 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 personnes handicapées.

#### Durée de la participation

Services liés au programme CIT : 12 mois.

Services de maintien en emploi régulier et en entreprise adaptée : de quelques jours à quelques semaines.

#### **Caractéristiques en lien avec les facteurs d'appréciation**

#### **Facteurs 1 et 2. Intervention directe, intervention indirecte et approche**

Approche individuelle : 7 à 15 heures

Pour ces services, les heures d'intervention indirecte sont comptabilisées au même titre que les heures d'intervention directe.

#### **Facteur 3. Soutien post participation**

Non applicable

#### **Facteur 4. Travail préalable à la participation**

Non applicable

#### **Facteur 5. Complexité**

À évaluer selon tous les facteurs de complexité, notamment.

- ☞ l'étendue du territoire couvert,
- ☞ l'importance de la retro information à Emploi-Québec selon le volume de participants et la nature des rapports demandés.

## FICHE DE GROUPE DE SERVICES

**GROUPE 4**  
**SOUTIEN STRUCTURÉ**

Fourchette de coûts  
528 \$ à 863 \$

---

## FICHE DE GROUPE DE SERVICES

**GROUPE 5**  
**CLUB DE RECHERCHE D'EMPLOI**

**Fourchette de coûts**  
1 173 \$ à 1 754 \$

### Profil et besoins de la clientèle

Les personnes visées par ce groupe de services

- ☞ Sont prêtes à intégrer un emploi;
- ☞ Ont un objectif d'emploi déterminé;
- ☞ Possèdent la compétence et la formation en lien avec l'emploi recherché;
- ☞ Ne présentent pas de difficultés personnelles à intégrer et maintenir un emploi.

Leurs besoins se situent essentiellement au niveau de la recherche d'emploi, soit le troisième domaine d'employabilité, et requièrent que les personnes fassent l'acquisition des connaissances et habiletés requises dans un cadre structuré et un soutien tout au long de leur recherche d'emploi.

À la fin de la participation, les personnes ont effectué un retour en emploi.

### Services / activités

Les services qu'on associe à ce groupe de services sont essentiellement les Clubs de recherche d'emploi.

Ce sont des services dits en approche globale, c'est-à-dire, qu'ils se présentent comme :

- ☞ un plan d'intervention structuré
- ☞ qui repose sur des modèles d'intervention reconnus,
- ☞ qui permet d'intervenir en tenant compte de toutes les dimensions de la personne,
- ☞ qui répond aux différents besoins de la personne 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.

Plus spécifiquement, le club de recherche d'emploi se définit comme *un programme intensif et systématique de counseling comportementaliste*. Il vise *l'apprentissage des comportements et des stratégies en situation réelle de recherche d'emploi*. Il 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 support du groupe, lequel agit comme groupe d'entraide et groupe de tâches*<sup>41</sup>.

Lorsque le participant adhère au Club, il est membre pour une période de 6 mois, d'où l'appellation "Club". Le programme se donne sur une période intensive, de 3 semaines à raison de 30 heures semaines. Par la suite, un accompagnement personnalisé est offert jusqu'à l'obtention d'un emploi ou la fin de la période de 6 mois. Cet accompagnement est plus ou moins structuré selon les besoins.

Compte tenu de ses fondements andragogiques, le programme Club de recherche d'emploi doit être appliqué dans son intégralité. Une variation significative de la durée, de l'intensité et de l'approche viendrait en changer la nature et ce service modifié devrait alors être considéré dans un autre groupe de services, normalement le groupe 6 si les besoins et l'objectif poursuivi sont les mêmes.

### Durée de la participation

3 semaines

### Caractéristiques en lien avec les facteurs d'appréciation

#### Facteur 1. Intervention directe et approche

Environ 90 heures en approche de groupe, incluant le temps consacré aux entrevues avec un employeur (9 heures en moyenne)

Il est à noter que la durée d'intervention directe est normalisée par le programme Club et par conséquent, elle ne varie pas d'un Club à l'autre. Dans le cas de ce service, ce sont essentiellement les caractéristiques en lien avec les autres facteurs d'appréciation qui ont un impact sur le coût/client.

<sup>41</sup> Fiche synthèse du Club de recherche d'emploi, de l'Association des Clubs de recherche d'emploi du Québec (ACREQ)

## FICHE DE GROUPE DE SERVICES

**GROUPE 5**  
**CLUB DE RECHERCHE D'EMPLOI**

**Fourchette de coûts**  
1 173 \$ à 1 754 \$

---

### **Facteur 2. Intervention indirecte**

La production des documents, de la recherche pour les simulations d'entrevue, la rédaction de CV et de lettres.

### **Facteur 3. Soutien post participation**

Accompagnement personnalisé en individuel ou en groupe.

### **Facteur 4. Travail préalable à la participation**

- ☞ Sessions d'information
- ☞ Entrevue individuelle
- ☞ Signature d'un contrat d'engagement entre le participant et le Club

### **Facteur 5. Complexité**

- ☞ Diversité des services offerts par l'organisme
- ☞ Points de services et régions éloignées
- ☞ Rétro-information à Emploi-Québec selon le volume de participants et la nature des rapports demandés

## FICHE DE GROUPE DE SERVICES

### GROUPE 6 SERVICES SPÉCIALISÉS

Fourchette de coûts  
1 003 \$ à 1 905 \$

#### Profil et besoins de la clientèle

Personnes qui rencontrent des difficultés personnelles et/ou des obstacles systémiques pour trouver, intégrer et maintenir un emploi et qui nécessitent qu'on travaille avec elles en termes de développement de l'employabilité c'est-à-dire :

- ☞ d'acquisition de connaissances :
  - environnement socio-économique
  - connaissance de soi, plan personnel et professionnel
  - marché du travail
  - méthodes de recherche et d'insertion en emploi
- ☞ de développement d'habiletés et d'attitudes
  - développement personnel
  - communication
  - habitudes de travail
  - acquisition de compétences socioprofessionnelles

Les individus visés par les services du groupe 6 peuvent présenter différentes problématiques et leurs profils spécifiques justifient la diversité des modes d'intervention qui sont privilégiés. Toutefois, ils ont en commun de posséder des caractéristiques du profil général décrit plus haut.

Ces profils spécifiques peuvent être assimilés à des groupes ciblés par Emploi-Québec soit les femmes, les jeunes, les personnes immigrantes, les contrevenants adultes, les travailleurs âgés, les prestataires de l'assistance emploi de longue durée. Par ailleurs, certains services particuliers nécessitent qu'on intervienne en approche globale même si les personnes n'ont pas de difficultés personnelles compte tenu de l'objectif particulier qui est visé : l'intégration dans un emploi non-traditionnel en est un exemple.

Suite à l'intervention, la personne

- ☞ est en emploi ou,
- ☞ est aux études ou en voie d'accéder à une formation ou,
- ☞ a accédé ou, est en processus d'accéder à une autre mesure d'Emploi-Québec.

#### Services / activités

Services en approche globale.

Les services qu'on associe à ce groupe de services sont très variables selon les clientèles visées, les modes d'intervention et les pratiques. Ces services sont structurés sous la forme d'un plan d'intervention dit en approche globale c'est-à-dire :

- ☞ un plan structuré qui repose sur des modèles d'intervention 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.

Les modèles d'intervention sont de l'ordre

- ☞ du counseling 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 activités peuvent inclure des stages de courte durée, d'observation et d'exploration. Bien qu'on puisse reconnaître, dans la description des interventions proposées, des activités qui s'apparentent à des services des autres groupes de services unitaires, il ne faut pas confondre le cumul de ces activités avec les plans d'intervention du groupe 6. En développement de l'employabilité, ces thèmes sont aussi présents mais le fait qu'ils soient intégrés dans un plan d'intervention en approche globale leur confère une toute autre nature.

Les plans d'intervention peuvent toucher les dimensions suivantes :

- ☞ connaissance de soi et acquisition de compétences socioprofessionnelles
- ☞ choix professionnel
- ☞ recherche d'emploi
- ☞ insertion et maintien en emploi

## FICHE DE GROUPE DE SERVICES

**GROUPE 6**  
**SERVICES SPÉCIALISÉS**

Fourchette de coûts  
1 003 \$ à 1 905 \$

---

### Durée de la participation

De quelques semaines à plusieurs semaines.

### **Caractéristiques en lien avec les facteurs d'appréciation**

#### **Facteur 1. Intervention directe et approche**

Approche de groupe : 40 à 180 heures.  
Approche individuelle : 15 à 30 heures

#### **Facteur 2. Intervention indirecte**

Certains services pourraient impliquer un nombre important d'activités réalisées pour chaque participant parallèlement à l'intervention directe. Ce facteur est souvent lié à la clientèle visée, à titre d'exemple les contrevenants adultes ou les personnes immigrantes, et consiste à effectuer des démarches auprès d'autres intervenants impliqués auprès de l'individu ou nécessaires à la réalisation de l'intervention tels des intervenants du réseau des services correctionnels, des employeurs, etc.

Les activités consacrées à ce volet de l'intervention peuvent être très variables selon le service et, par conséquent, influencer le coût/client de façon significative.

#### **Facteur 3. Soutien post participation**

Normalement, un soutien post participation est offert dans le cadre de ces services. Il peut être plus ou moins structuré et c'est ce facteur qui délimitera l'importance à lui accorder.

#### **Facteur 4. Travail préalable à la participation**

À évaluer en tenant compte de la présence de

- ☞ sessions d'information
- ☞ entrevues individuelles
- ☞ signature d'un contrat d'engagement entre le participant et l'organisme

#### **Facteur 5. Complexité**

À évaluer selon tous les facteurs de complexité

### Profil et besoins de la clientèle

Les personnes visées par ce groupe de services sont spécifiquement des personnes handicapées qui rencontrent d'importantes difficultés pour trouver, intégrer ou maintenir un emploi et qui, de ce fait, sont éloignées du marché du travail. De plus, elles présentent une problématique spécifique due à leurs déficiences, leurs incapacités et leurs limitations fonctionnelles. Elles requièrent une approche et un mode d'intervention adaptés, compte tenu de leurs difficultés et de leur niveau d'autonomie.

La majorité de ces personnes nécessitent un processus de **placement assisté**, c'est-à-dire un processus au cours duquel l'intervenant de la ressource effectue la plus grande part des démarches. En ce qui a trait à l'intervention en termes de développement de l'employabilité, soit l'acquisition de connaissances (environnement socio-économique, connaissance de soi sur le plan personnel et professionnel, marché du travail, méthode de recherche d'emploi) et le développement d'habiletés et d'attitudes (développement personnel, communication, habitudes de travail, acquisition de compétences socioprofessionnelles), elle doit être adaptée selon les capacités et le niveau d'autonomie de l'individu.

Suite à l'intervention, la personne est en emploi, en milieu régulier ou adapté, subventionné ou non, ou participe à une autre mesure d'Emploi-Québec en vue de son intégration en emploi.

La clientèle visée par ces services comprend les personnes handicapées

- ☞ qui ont déjà trouvé leur emploi ou sont déjà en emploi mais requièrent un contrat d'intégration au travail (CIT),
- ☞ les jeunes en recherche d'un emploi d'été, avec ou sans CIT,
- ☞ les jeunes en recherche d'un emploi à temps partiel durant la formation.

### Services / activités

Les services qu'on associe à ce groupe de services sont des services dits en approche globale, c'est-à-dire qu'ils se présentent comme :

- ☞ un plan d'intervention structuré,
- ☞ qui repose sur des modèles d'intervention reconnus,
- ☞ qui permet d'intervenir en tenant compte de toutes les dimensions de la personne,
- ☞ qui répond aux différents besoins de la personne dans un continuum d'intervention par le biais d'activités intégrées,
- ☞ qui constitue une démarche complète qui vise l'intégration et le maintien en emploi (ou, l'accès à une mesure complémentaire, selon le cas).

Les interventions sont généralement réalisées en approche individuelle. Occasionnellement, on pourrait trouver des activités de groupe en complément de l'approche individuelle ainsi que des stages de courte durée. Ces interventions consistent en

- ☞ du counseling d'emploi,
- ☞ un encadrement et un accompagnement pour la réalisation des différentes étapes pour trouver et maintenir un emploi.

On trouvera, en annexe, le schéma du modèle d'intervention développé spécifiquement pour la clientèle « personnes handicapées » intitulé le *Cheminement de la personne handicapée dans le processus d'intégration et de maintien en emploi*. Il s'agit d'un cadre à l'intérieur duquel les plans d'intervention sont adaptés aux besoins et à la problématique des personnes et tiennent compte de la nature des déficiences de celles-ci et des incapacités qui y sont associées. Voir la note à la fin du document<sup>42</sup>.

Ce cadre présente 4 sections ou étapes distinctes et reflète l'ensemble du travail réalisé avec les participants :

- ☞ l'accueil et les activités qui mènent à l'admission,
- ☞ la période de participation proprement dite,

---

<sup>42</sup> Le schéma du « *Cheminement de la personne handicapée dans le processus d'intégration et de maintien en emploi* » a été élaboré pour démontrer la globalité des interventions, la variété des parcours possibles et l'adaptation des services offerts dans le but de mieux répondre à la réalité et aux besoins de chacune des personnes admises dans les organismes spécialisés pour l'emploi des personnes handicapées. Le cheminement d'une personne peut ainsi varier selon sa situation.

Il permet de distinguer clairement les étapes du processus que la personne pourra franchir, de son arrivée dans l'organisme jusqu'à son maintien en emploi. Sa complexité et son adaptabilité à l'évolution de chaque personne illustrent bien toute la spécificité et la spécialisation des services dispensés par les organismes spécialisés pour l'emploi des personnes handicapées.

## FICHE DE GROUPE DE SERVICES

### GROUPE 7 SERVICES SPÉCIALISÉS PERSONNES HANDICAPÉES

Fourchette de coûts  
1 671 \$ à 2 462 \$

- ☞ le soutien à court terme (6 mois en moyenne) qui comprend les activités liées à l'intégration et au maintien en emploi ou dans une autre mesure (suite au placement et jusqu'à 12 mois après le début de la participation),
- ☞ le soutien post participation qui porte sur le maintien en emploi à long terme (après 12 mois du début de la participation).

#### Durée de la participation

Le modèle d'intervention prévoit une phase d'intervention de 6 mois et des activités d'intégration et de maintien suite à l'obtention de l'emploi ou le début d'une formation (soutien post participation court terme) également d'une durée de 6 mois et ce, pour une durée totale de 52 semaines. Par la suite, l'organisme offre un service de soutien (post participation long terme) tant que la personne demeure en emploi.

La période de participation, au regard de l'intervention qui mène à l'obtention d'un emploi, est donc de quelques 26 semaines en moyenne. Occasionnellement, il pourrait arriver que l'intervention soit de plus longue durée, plus de 6 mois, et pourrait atteindre un maximum de 52 semaines.

Au regard de la participation enregistrée au système MSI, elle débute avec l'admission et se termine lorsque la personne :

- ☞ est en emploi, en milieu régulier ou adapté, subventionné ou non,
- ☞ participe à une autre mesure d'Emploi-Québec en vue de son intégration en emploi,
- ☞ a abandonné,
- ☞ a atteint la période maximale d'intervention, 52 semaines, sans avoir obtenu un emploi.

Compte tenu de la structure spécifique des *services spécialisés personnes handicapées*, les Contrats d'intégration au travail (CIT) et les emplois en entreprise adaptée (EA), la réadmission, le soutien post participation (court et long termes) ainsi que la récurrence font l'objet de précisions qui sont traitées aux chapitres 8 et 10 du Cadre d'application du mode de financement à forfait.

#### Caractéristiques en lien avec les facteurs d'appréciation

##### Facteurs 1 et 2. Intervention directe, intervention indirecte et approche

L'intervention se fait essentiellement en approche individuelle. La durée totale de l'intervention, aux fins de l'appréciation du coût client, est de 30 heures, en moyenne (moyenne de l'ensemble des participants), pour une période de 12 mois. Toutefois, la durée moyenne d'intervention peut varier en raison des besoins associés aux déficiences, aux incapacités et aux limitations fonctionnelles de la clientèle visée par l'entente.

La spécificité de l'intervention auprès des personnes handicapées implique que le temps d'intervention indirect (pour la personne mais sans sa présence) est plus important (70 %) que le temps d'intervention directe (30 %). Afin de refléter cette réalité, les heures d'intervention indirecte sont comptabilisées au même titre que les heures d'intervention directe.

Il est à noter que, compte tenu de l'importance des activités liées à l'intégration et au maintien en emploi (soutien post participation court terme), ces dernières sont comptabilisées comme de l'intervention.

L'intervention directe comprend :

- ☞ les rencontres d'évaluation,
- ☞ les rencontres visant à l'établissement du profil d'employabilité, profil clinique, etc.,
- ☞ le counseling d'emploi,
- ☞ l'aide au choix professionnel,
- ☞ l'information sur le marché du travail,
- ☞ le soutien à la recherche d'emploi,
- ☞ la préparation de l'entrevue d'embauche, la prospection d'employeurs et les stratégies de mise en valeur de la personne, etc.,
- ☞ le soutien direct accordé à la personne durant le processus de recherche d'emploi,
- ☞ le soutien direct accordé à la personne dans le cadre de son maintien en emploi,
- ☞ les autres tâches connexes effectuées en présence de la personne.

L'intervention indirecte comprend :

- ☞ l'évaluation des capacités fonctionnelles de travail,
- ☞ l'évaluation de l'employabilité,
- ☞ la prospection des employeurs pour chaque participant,
- ☞ la sensibilisation du milieu de travail,
- ☞ l'adaptation du poste de travail,



## FICHE DE GROUPE DE SERVICES

### GROUPE 7 SERVICES SPÉCIALISÉS PERSONNES HANDICAPÉES

Fourchette de coûts  
1 671 \$ à 2 462 \$

- 
- ☞ le recours à des expertises spécialisées (ex : interprète, ergothérapeute),
  - ☞ l'intervention en réseau avec les médecins, éducateurs, psychiatres, travailleurs sociaux, etc.,
  - ☞ l'évaluation, la préparation du dossier et la négociation pour l'intégration en emploi avec la mesure Contrat d'intégration au travail (CIT),
  - ☞ l'évaluation, la préparation du dossier, la présentation au Comité de ressources humaines pour l'intégration en emploi en entreprise adaptée (EA),
  - ☞ l'évaluation et la préparation du dossier pour l'intégration en emploi dans le cadre de tout autre programme à l'intention des personnes handicapées,
  - ☞ l'évaluation et les activités nécessaires pour l'intégration dans d'autres mesures d'Emploi-Québec.

#### **Facteur 3. Soutien post participation**

Le soutien post participation court terme étant intégré à l'intervention, les activités qu'on retrouve ici sont identifiées comme du soutien post participation long terme et sont réalisées suite à la période d'intervention de 12 mois. Elles incluent :

- ☞ la poursuite du plan d'intégration,
- ☞ des services conseil au travailleur et à l'employeur,
- ☞ une évaluation continue,
- ☞ la révision du plan d'intégration.

Ce soutien est offert tant et aussi longtemps que la personne occupe l'emploi obtenu. Advenant une perte d'emploi, selon ses besoins, elle pourrait être réadmise au service de l'organisme (voir le chapitre 10.1 du Cadre de financement à mode forfaitaire).

Par définition, ces activités sont incluses dans le coût client établi sur la base des heures d'intervention, à l'exception de celles prévues au volet 4 Personnes handicapées, de la fiche du groupe de services 4 – Soutien structuré. Toutefois, selon les besoins associés aux déficiences, aux incapacités et aux limitations fonctionnelles de la clientèle visée par l'entente, ce soutien pourrait être plus important et justifier une valeur ajoutée aux fins de l'appréciation du coût client.

#### **Facteur 4. Travail préalable à la participation**

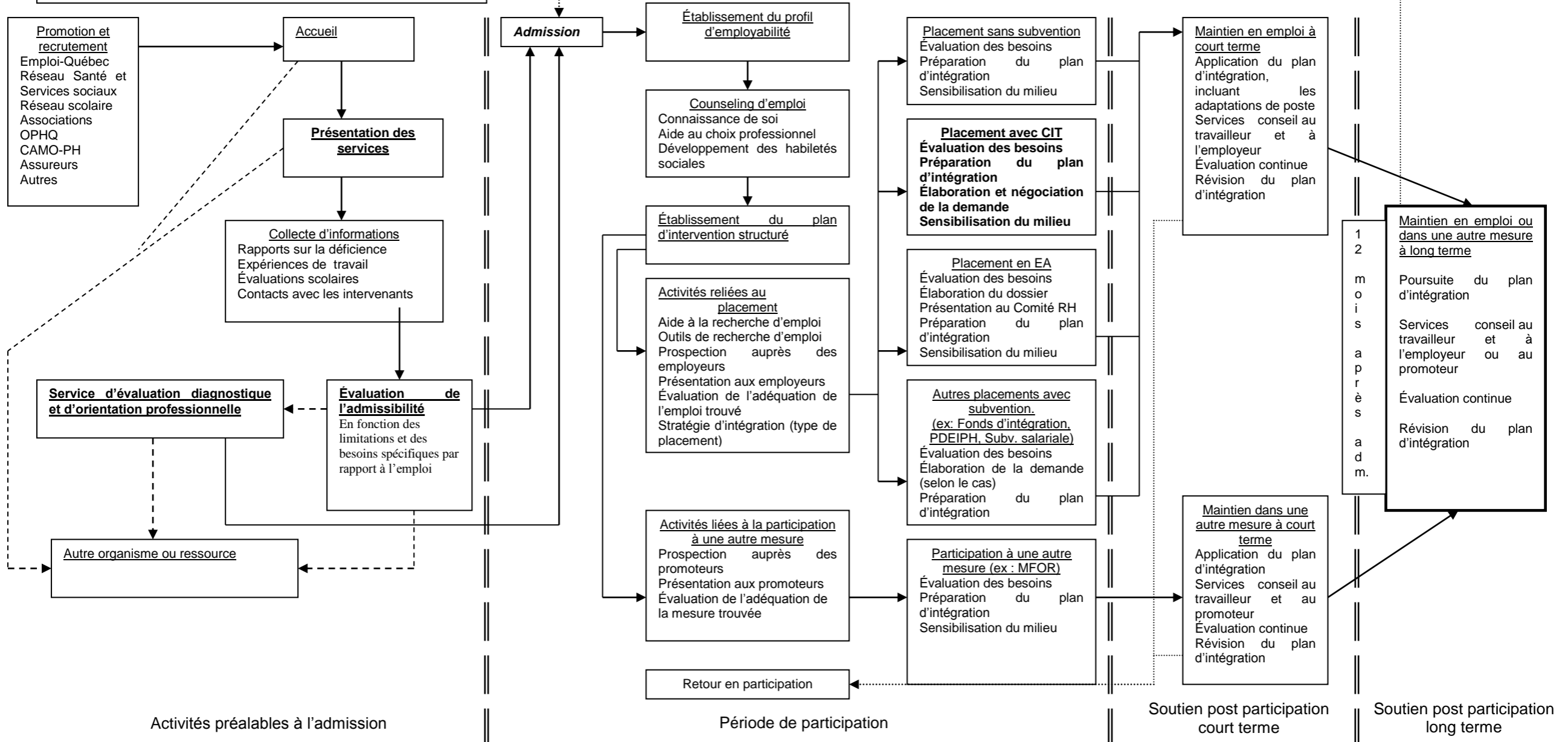
Le schéma *Cheminement de la personne handicapée dans le processus d'intégration et de maintien en emploi* présente les activités qui mènent à une admission. Par définition, ces activités sont incluses dans le coût client établi sur la base des heures d'intervention. Toutefois, selon les besoins associés aux déficiences, aux incapacités et aux limitations fonctionnelles de la clientèle visée par l'entente, ce soutien pourrait être plus important et justifier une valeur ajoutée aux fins de l'appréciation du coût client.

#### **Facteur 5. Complexité**

À évaluer selon tous les facteurs de complexité, notamment :

- ☞ la diversité des déficiences, incapacités et limitations fonctionnelles de la clientèle et par conséquent, la diversité des services à offrir,
- ☞ l'étendue du territoire couvert,
- ☞ l'importance de la rétroinformation à Emploi-Québec selon le volume de participants et la nature des rapports demandés.

**Cheminement de la personne handicapée dans le processus d'intégration et de maintien en emploi**



## FICHE DE GROUPE DE SERVICES

**GROUPE 8**  
**ENTREPRISES D'ENTRAÎNEMENT**

**Fourchette de coûts**  
3 635 \$ à 4 455 \$

### Profil et besoins de la clientèle

Les Entreprises d'entraînement s'adressent à des personnes qui ont des besoins liés simultanément tant à l'acquisition de compétences professionnelles techniques et linguistiques que de l'ordre de l'autonomie fonctionnelle nécessaire pour occuper l'emploi visé.

Elles offrent des programmes de formation en réponse à des besoins de développement de l'employabilité au niveau de l'acquisition de compétences. Bien que certaines interventions portent aussi sur des composantes liées à la recherche d'emploi et à l'insertion en emploi, les personnes ne doivent pas rencontrer de difficultés importantes dans ces domaines d'employabilité et, leur choix professionnel doit correspondre aux secteurs d'activités pour lesquels la formation est donnée.

Suite à la participation, les personnes ont effectué un retour en emploi.

### Services / activités

Les programmes de formation développés par les Entreprises d'entraînement s'inscrivent dans une approche globale, c'est-à-dire qu'ils se présentent comme :

- ☞ un plan d'intervention structuré,
- ☞ qui repose sur des modèles d'intervention reconnus,
- ☞ qui permet d'intervenir en tenant compte de toutes les dimensions de la personne,
- ☞ qui répond aux différents besoins de la personne 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 (ou l'accès à une mesure complémentaire selon le cas).

Plus spécifiquement, l'Entreprise d'entraînement préconise, comme méthode d'apprentissage, une simulation réaliste d'une entreprise réelle, avec toutes ses fonctions administratives. Les transactions qu'elle effectue permettent de recréer toutes les facettes du commerce local et international. Tout est conforme à la réalité, sauf la production et les transferts d'argent, qui demeurent fictifs.

Cette méthode d'apprentissage par le travail utilisée en Entreprise d'entraînement, permet aux participants

- ☞ l'actualisation des connaissances et compétences professionnelles dans les secteurs visés,
- ☞ l'acquisition d'une expérience de travail pratique dans un contexte de commerce international,
- ☞ le perfectionnement des attitudes personnelles.

Les aspects suivants font aussi partie du programme :

- ☞ counseling d'emploi,
- ☞ techniques de recherche d'emploi,
- ☞ recherche active d'emploi.

Les formations touchent généralement les secteurs d'activités suivants : secrétariat, comptabilité, ressources humaines, achats et ventes, marketing, publicité, communications, gestion, informatique et infographie et ce à tous les niveaux (directeur, commis, chef de service, technicien).

Elles se donnent en approche mixte avec une intensité de plus de 30 heures semaines.

### Durée de la participation

Généralement de 10 à 12 semaines, maximum 20 semaines.

Dans les cas où la clientèle visée est plus spécifique et présente un niveau de difficulté plus grand, la durée de participation peut être plus longue.

### **Caractéristiques en lien avec les facteurs d'appréciation**

#### **Facteur 1. Intervention directe et approche**

L'intervention directe totalise, en moyenne, environ 400 heures en approche de groupe.

## FICHE DE GROUPE DE SERVICES

**GROUPE 8**  
**ENTREPRISES D'ENTRAÎNEMENT**

**Fourchette de coûts**  
**3 635 \$ à 4 455 \$**

---

La durée d'intervention directe peut varier selon que la clientèle visée est plus spécifique et présente un niveau de difficulté plus grand telle, par exemple les personnes immigrantes.

### **Facteur 2. Intervention indirecte**

L'intervention indirecte comprend l'ensemble des activités réalisées par un intervenant en lien direct avec un participant mais sans sa présence. Elle comprend, entre autres :

- Σ la rédaction de rapports individuels,
- Σ l'interprétation et la correction de tests,
- Σ la préparation de rencontres,
- Σ les différentes recherches pour le participant,
- Σ les activités de liaison avec un réseau d'employeurs ou d'autres intervenants socio-économiques,
- Σ la présélection et la référence des employeurs,
- Σ la collaboration avec d'autres organismes.

### **Facteur 3. Soutien post participation**

Soutien individualisé au besoin, jusqu'à 12 semaines après la fin de la participation si la personne n'est pas en emploi.

### **Facteur 4. Travail préalable à la participation**

- ☞ Entrevue téléphonique
- ☞ Session d'information
- ☞ Entrevue de sélection

### **Facteur 5. Complexité**

À évaluer selon la majorité des facteurs de complexité. Toutefois, les activités de liaison inhérentes à l'approche Entreprise d'entraînement sont déjà prises en considération dans la fourchette de coûts établie pour ce groupe de services.

## FICHE DE GROUPE DE SERVICES

**GROUPE 9**  
**SERVICE SPÉCIALISÉ - JEUNE**

**Fourchette de coûts**  
**3 570 \$ à 4 590 \$**

---

### Profil et besoins de la clientèle

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. Leurs caractéristiques peuvent être :

- cumuler plusieurs obstacles tels que la sous-scolarisation et l'échec scolaire;
- des facteurs de risques tels que la pauvreté, des périodes de chômage récurrentes, la stigmatisation, l'isolement social et communautaire, l'absence de soutien parental positif, des problèmes de délinquance, une monoparentalité vécue difficilement, des difficultés d'accès au logement, etc.;
- prioritairement issus de l'aide financière de dernier recours, de l'assurance-emploi ou sont des participants au nouveau Programme objectif emploi.

### Suite à l'intervention, la personne:

- est en emploi ou,
- est aux études

### Services / activités

Services en approche globale mettant à l'avant-plan un équilibre entre les interventions individuelles et de groupe.

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, explorer les actions possibles, comprendre les expériences acquises, faire l'inventaire des obstacles rencontrés et des ressources disponibles, etc. Voici quelques activités à mettre de l'avant :

- Le counseling d'emploi et le soutien psychosocial (évaluation des intérêts, valeurs, aptitudes, capacités, antécédents scolaires et professionnels, identification des besoins de formation en lien avec l'adéquation formation-emploi, etc.);
- 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 et l'organisation de vie (transport, gardiennage, budget, recherche de renseignements, etc.);
- Activités communautaires avec les organismes du milieu ou d'autres activités réalisées par l'organisme pour développer des apprentissages utiles à l'identification d'un objectif professionnel et le développement du savoir-être (mieux connaître les ressources du milieu et en faire un meilleur usage);
- Méthodes de recherche d'emploi diversifiées, utilisation d'outils technologiques et les ressources pertinentes;
- Ateliers préparatoires pour une intégration réussie au marché du travail ou un retour en formation.

### Durée de la participation

De façon générale, la participation s'échelonne sur une période de 26 semaines en fonction des besoins du participant, mais sans limites de temps afin de répondre aux besoins du participant. Ainsi, une période plus longue d'intervention pourrait être nécessaire dans les situations justifiant que l'individu a besoin d'un encadrement structuré supplémentaire pour effectuer son intégration au marché du travail ou son retour en formation.

## FICHE DE GROUPE DE SERVICES

**GROUPE 9**  
**SERVICE SPÉCIALISÉ - JEUNE**

**Fourchette de coûts**  
**3 570 \$ à 4 590 \$**

### **Caractéristiques en lien avec les facteurs d'appréciation**

#### **Facteur 1. Intervention directe et approche**

La durée maximale du service est de 180 heures en intervention individuelle et/ou de groupe. Des rencontres **hebdomadaires** dont l'intensité devrait être plus prononcée au début et réduire en fonction de l'autonomie du participant. Les activités à réaliser **par le participant** devraient requérir une participation d'environ 15 heures par semaine en respect du rythme de chacun. Il ne faut pas confondre ici la durée de l'activité pour le participant avec le temps d'intervention de l'intervenant.

Par intervention individuelle on comprend toutes les activités mettant en présence un intervenant et un participant. Elles comprennent les rencontres de counseling individuel, mais aussi les activités d'encadrement par un intervenant par exemple lors des stages, des travaux personnels, de la recherche d'emploi, etc.

#### **Facteur 2. Intervention indirecte**

Ce service pourrait impliquer un nombre important d'activités à réaliser pour chaque participant parallèlement à l'intervention directe. Elle comprend, entre autres :

- la rédaction de rapports individuels;
- la préparation de rencontres de groupe et individuelles;
- les différentes recherches pour le participant;
- les activités de liaison avec un réseau d'employeurs ou d'autres intervenants socio-économiques.

Les activités consacrées à ce volet de l'intervention peuvent être très variables.

#### **Facteur 3. Soutien post participation**

Il s'agit ici des efforts consentis pour accompagner le participant après sa participation active au service.

Suite à l'atteinte des objectifs d'insertion en emploi ou d'un retour en formation, le soutien post-intervention par l'intervenant de l'organisme sera effectué en fonction du profil de la personne et de ses risques potentiels liés au «décrochage» de l'emploi ou de la formation. Ce soutien contribue de façon importante au maintien en emploi et en formation. La durée de ce soutien pourra ainsi varier de 3 mois à 1 an.

#### **Facteur 4. Travail préalable à la participation**

L'évaluation des besoins sert ainsi à faire un portrait d'ensemble des besoins, explorer les actions possibles, faire l'inventaire des obstacles rencontrés et des ressources disponibles, etc.

Le travail préalable à la participation est évaluée en tenant compte de la présence de :

- sessions d'information
- entrevues individuelles d'évaluation des besoins
- la saisie des informations sur les formulaires nécessaires à la participation

#### **Facteur 5. Complexité**

Le *counseling* d'emploi offert par l'intervenant permettra à certaines personnes de régler des problèmes complexes, tout en gardant le cap sur la finalité de l'intervention qui est l'intégration en emploi ou le retour aux études.

Il sera en ce sens de la responsabilité de l'organisme de développer les liens intersectoriels pertinents pour accompagner le jeune dans les démarches périphériques à ses besoins en matière d'emploi, dont les services de santé appropriés, les ressources alimentaires disponibles, la recherche d'un logement accessible.

## ANNEXE 4

### ***Facteurs d'appréciation***

# FACTEURS D'APPRÉCIATION

L'évaluation de la place occupée par un service ou une intervention dans l'échelle des fourchettes repose sur l'appréciation des caractéristiques qui ont un impact sur les coûts engendrés pour offrir le service. Ces caractéristiques sont liées à la nature des services ainsi qu'à différents facteurs organisationnels inhérents à la livraison du service. Six facteurs sont définis en fonction de ces caractéristiques et c'est au regard d'une appréciation de ceux-ci que le coût/client sera évalué pour chacun des services qui feront l'objet d'une entente.

Cette façon de faire confirme la reconnaissance des particularités des services, tout en permettant la comparaison sur la base de critères homogènes.

## **Nature du service et facteurs d'appréciation**

La nature du service se définit à travers différentes activités. Il s'agit de :

- Σ l'intervention directe auprès du participant;
- Σ l'intervention indirecte en lien avec le participant;
- Σ le soutien post participation;
- Σ le travail préalable à la participation;
- Σ les activités attachées à la livraison du service.

Chacune de ces activités fait l'objet d'un facteur d'appréciation. En complément, un sixième facteur permet de jeter un regard par rapport à l'ensemble de l'offre de service de l'organisme et de circonscrire certains éléments qui peuvent aussi avoir un impact sur le coût/client.

Les facteurs d'appréciation présentent une analogie avec l'établissement du coût de revient par les organismes. Toutefois, il importe de comprendre que les facteurs d'appréciation utilisés par Emploi-Québec portent sur la nature des services alors que le coût de revient établi par l'organisme porte sur les différents coûts consommés par le client. Ces approches sont différentes et ne doivent pas être confondues. Par ailleurs, en établissant son coût de revient, l'organisme tient compte de la nature du service et de son organisation : c'est à ce niveau que les deux approches se rencontrent et permettent des échanges sur une base commune.



## Facteur 1 : Intervention directe

L'intervention directe<sup>43</sup> concerne l'intervention faite en relation directe avec le participant, en sa présence, On ne tient pas compte ici de l'intervention réalisée au moment du soutien post participation qui fait l'objet d'un facteur d'appréciation distinct.

Ce facteur s'apprécie en temps d'intervention consacré à chaque participant selon les différentes activités du service ou de l'intervention. Cette durée est établie sur la base de la structure du service au regard des interventions réalisées individuellement et en groupe.

Par intervention individuelle on comprend toutes les activités mettant en présence un intervenant et un participant. Elles comprennent les rencontres de counseling individuel mais aussi les activités d'encadrement par un intervenant par exemple lors des stages, des travaux personnels, de la recherche d'emploi, etc. Il ne faut pas confondre ici la durée de l'activité pour le participant avec le temps d'intervention de l'intervenant.

Par intervention de groupe, on comprend toutes les activités réalisées en groupe avec la présence d'un ou plusieurs intervenants. Le temps d'intervention directe équivaut à la durée des activités de groupe prévue selon la description du service. Ainsi, pour un service qui prévoit 3 ateliers de groupe de 3 heures, le temps d'intervention direct est de 9 heures.

L'intervention mixte implique que le service comprend à la fois des activités individuelles et des activités de groupe. L'importance relative de chaque type d'activités a un impact sur le coût/client et les durées de chacune doivent être prises en considération.

Chaque fiche de groupe de services mentionne les durées possibles en groupe et individuellement. Il s'agit d'établir le nombre total d'heures pour chaque type d'activités et de comparer avec la fourchette d'heures identifiée pour le groupe de services. Il est important de comprendre qu'il ne s'agit pas ici de préciser à l'heure près les temps d'intervention mais bien de déterminer l'importance relative de la durée par rapport à l'ensemble des services qu'on peut retrouver dans ce groupe de services.

À titre d'exemple, pour le groupe 6, l'approche de groupe peut être de 40 à 180 heures : le facteur déterminant n'est pas la précision de la durée d'intervention, 115 ou 120 heures, mais l'importance de cette intervention qui la situe au milieu de l'échelle.

En ce qui a trait à l'approche mixte, il s'agit d'établir si le service est à prédominance individuelle ou de groupe, d'utiliser la référence de durée selon cette prédominance et de venir pondérer selon l'importance du second type d'intervention.

À titre d'exemple, voici 3 services classés dans le groupe 6 pour lequel l'échelle de durée d'intervention est de 15 à 30 heures en individuel et de 40 à 180 en activités de groupe :

- Σ Un service prévoit 5 semaines d'activités de groupe à raison de 25 heures/semaine, 3 heures de rencontres individuelles et 3 heures d'encadrement durant la recherche d'emploi.

Ce service totalise 125 heures en intervention de groupe et 6 heures en intervention individuelle.

Il est donc offert majoritairement en approche de groupe (125 heures sur une possibilité de 40 à 180) et le temps en approche individuelle (6 heures sur une possibilité de 15 à 30) confère une valeur ajoutée à considérer dans le coût.

- Σ Un service prévoit 16 heures de counseling d'emploi en individuel et 3 ateliers de groupe de 3 heures.

Ce service totalise 16 heures en intervention individuelle et 9 heures en intervention de groupe.

Il est donc offert majoritairement en approche individuelle (16 heures sur une possibilité de 15 à 30) et le temps en approche de groupe (9 heures sur une possibilité de 40 à 180) confère une valeur ajoutée à considérer dans le coût.

- Σ Un service prévoit 4 semaines d'activités de groupe à raison de 25 heures/semaine, 5 heures de rencontres individuelles durant la période d'activités en groupe, 3 heures d'encadrement durant un stage et 4 heures durant la recherche d'emploi.

Ce service totalise 100 heures en intervention de groupe et 12 heures en intervention individuelle.

---

<sup>43</sup> Afin de pouvoir utiliser les facteurs d'appréciation, l'offre de service des organismes devra préciser un certain nombre d'éléments : voir le chapitre 4, *Établissement du coût/client pour les fins de l'entente* ainsi que le document *Demande de service* à l'annexe 2.

Ici, les deux approches sont relativement égales (100 heures sur une possibilité de 40 à 180 pour l'approche de groupe et 12 heures sur une possibilité de 15 à 30 en approche individuelle). Dans ce cas, l'une ou l'autre des approches tient lieu d'approche majoritaire et l'autre de valeur ajoutée, toutefois, il faut considérer que la valeur ajoutée est aussi importante que la valeur estimée avec la première approche.

## **Facteur 2 : Intervention indirecte**

L'intervention indirecte comprend l'ensemble des activités réalisées par un intervenant en lien direct avec un participant mais sans sa présence. Elle comprend, entre autres :

- Σ la rédaction de rapports individuels;
- Σ l'interprétation et la correction de tests;
- Σ la préparation de rencontres;
- Σ les différentes recherches pour le participant;
- Σ les activités de liaison avec un réseau d'employeurs ou d'autres intervenants socio-économiques.

Ce facteur ne s'évalue pas par rapport à des heures d'intervention mais sur la base de la présence de ce type d'activités. Chaque fiche de groupe de services fait état des activités qu'on pourrait retrouver à ce chapitre et, selon le nombre et leur intensité, ces activités constituent une valeur ajoutée au coût.

## **Facteur 3 : Le soutien post participation**

La présence d'un soutien post participation constitue une valeur ajoutée dont il faut tenir compte dans l'établissement du coût. Il s'agit ici des efforts consentis pour accompagner le participant après sa participation active au service. Son importance peut être très variable et il faut bien le définir et préciser dans quelle proportion il est offert aux participants. Il peut être structuré et généralisé à tous les participants ou selon les besoins, et à la demande.

De plus, c'est aussi à ce niveau qu'il faut prendre en considération la récurrence qui est plus marquée avec certaines clientèles telles les contrevenants adultes et les personnes immigrantes.

De la même façon que pour l'intervention indirecte, ce facteur ne s'évalue pas par rapport à des heures d'intervention mais sur la base de la présence de ce type d'activités. Chaque fiche de groupe de services fait état des activités qu'on pourrait retrouver à ce chapitre et, c'est selon le nombre et l'intensité que ces activités constituent une valeur ajoutée au coût.

À noter, il ne faut pas confondre ici le soutien post participation avec les suivis statistiques et administratifs réalisés par l'organisme pour fins d'évaluation et de reddition de comptes. Ce type de suivi constitue une variable déjà incorporée dans le coût/client établi avec la régression linéaire.

## **Facteur 4 : Travail préalable à la participation**

Le travail préalable à la participation concerne les activités qui mènent à la sélection des participants et au début des participations. Son intensité est normalement en lien avec la responsabilité de résultats parallèlement au niveau de problématique présentée par la clientèle visée et aux pratiques préconisées par l'organisme en fonction de la nature du service.

Ces activités peuvent inclure l'accueil, des sessions d'information, des évaluations de besoins, des entrevues de sélection, l'établissement d'un contrat de participation et autres. Il ne faut pas confondre ici avec les efforts consentis pour la promotion, l'échange d'information avec Emploi-Québec et autres activités « organisationnelles ». D'une part, ces activités constituent une variable déjà incorporée dans le coût/client établi avec la régression linéaire et d'autre part, certaines sont appréciées avec le critère 5.

De la même façon que pour les facteurs précédents, ce facteur ne s'évalue pas par rapport à des heures d'intervention mais sur la base de la présence de ce type d'activités. Chaque fiche de groupe de services fait état des activités qu'on pourrait retrouver à ce chapitre et, c'est selon le nombre et l'intensité que ces activités constituent une valeur ajoutée au coût.

## Facteur 5 : Complexité rattachée à la livraison du service ou de l'intervention

Par ce facteur, on veut estimer un niveau de complexité dans la réalisation des services qui peut avoir un impact sur le coût parce qu'il demande plus de ressources, de planification, d'organisation ou des frais spécifiques (promotion, publicité, représentation, etc.).

Les éléments suivants peuvent être pris en considération :

- Σ le fait, pour un organisme, d'offrir plusieurs services concurremment;
- Σ la rapidité à offrir les services;
- Σ le fait de varier et d'adapter des activités ou des interventions en fonction des besoins individuels des participants dans le cadre des interventions en approche globale;
- Σ la réalisation d'activités complémentaires qui ne font pas partie directement du service ou de l'intervention auprès des participants, par exemple, des cafés/rencontres avec des chercheurs d'emploi et employeurs;
- Σ la livraison des services dans un ou plusieurs points de services ou en région éloignée;
- Σ l'échange d'information avec Emploi-Québec qui requière plus d'efforts que normalement dû à un nombre très important de participants ou des demandes supplémentaires de la part d'Emploi-Québec;
- Σ la présence d'une responsabilité de dépistage de participants ou de recrutement direct dans le cadre de l'entente, ce qui implique des efforts supplémentaires en promotion, publicité, sélection, gestion de listes d'attentes et autres;
- Σ autres.

De la même façon que pour les facteurs précédents, ce facteur ne s'évalue pas par rapport à des heures d'intervention mais sur la base de la présence de ce type d'activités. Chaque fiche de groupe de services fait état des activités qu'on pourrait retrouver à ce chapitre et, c'est selon le nombre et l'intensité que ces activités constituent une valeur ajoutée au coût.

## Facteur 6 : Impact des volumes

Avec ce facteur, on vient tenir compte de l'impact des volumes sur le coût/client. Il s'applique dans tous les cas où il y a modification de l'offre de service, c'est-à-dire tant au niveau des volumes de participants que de l'ajout et le retrait de services.

Pour apprécier ce facteur, il faut regarder l'ensemble des services offerts par l'organisme.

En partant du principe que *plus il y a d'unités (participants) pour répartir les dépenses, moindre sera le coût unitaire et que, inversement, moins il y a d'unités pour répartir les dépenses, plus grand sera le coût unitaire*, on comprendra que lorsque le nombre de participants pour un service est modifié, cette modification a un impact sur le coût/client du service visé ainsi que sur les coûts/clients des autres services et, possiblement, sur le total des coûts pour l'ensemble de l'offre de service<sup>44</sup>.

À titre d'exemple, deux hypothèses de modification pour une offre de service qui, l'année précédente, comprenait :

- des services Club de recherche d'emploi pour 300 participants à un coût/client de 1200 \$
- des services de groupe 2 pour 300 participants à un coût de 300 \$

Club	300 participants	à 1 200 \$	360 000 \$	
Groupe 2	300 participants	à 300 \$	90 000 \$	pour un total de 450 000 \$

Σ Première hypothèse de modification :

- des services Club de recherche d'emploi pour 200 participants
- des services de groupe 2 pour 400 participants

Selon le principe énoncé plus haut, il serait normal que le coût/client pour les services Club ait augmenté à 1 400 \$ (coûts aléatoires pour les fins de l'exemple) et que le coût/client pour les services du groupe 2 ait diminué à 260 \$. Par ailleurs, le total des coûts pour l'ensemble de l'offre de service sera moindre :

Club	200 participants	à 1 400 \$	280 000 \$	
Groupe 2	400 participants	à 260 \$	104 000 \$	pour un total de 384 000 \$

<sup>44</sup> Faire le lien avec le chapitre 3 *Adaptation des organismes au mode de financement à forfait* et le chapitre 5 *Ajustement et modification à l'offre de service* quant aux implications des modifications aux offres de services.

Σ Deuxième hypothèse de modification :

- des services Club de recherche d'emploi pour 400 participants
- des services de groupe 2 pour 200 participants

Selon le principe énoncé plus haut, il serait normal que le coût/client pour les services Club ait diminué à 1 000 \$ et que le coût/client pour les services du groupe 2 ait augmenté à 340 \$. Par ailleurs, le total des coûts pour l'ensemble de l'offre de service sera plus élevé :

Club	400 participants à 1 000 \$	400 000 \$	
Groupe 2	200 participants à 340 \$	68 000 \$	pour un total de 468 000 \$

Tel que dit précédemment, ce facteur s'applique dans le cas de modifications à l'offre de service. Il vient jeter un éclairage supplémentaire dans l'appréciation du coût proposé par l'organisme et pour comprendre le comportement des coûts sur l'offre globale, variable qui n'est pas contrôlée avec la régression linéaire.

## Coûts hors balises

Il pourrait arriver que des services affichent un coût hors balises dû à des facteurs tels le fait d'être dans une zone plus éloignée, un bassin de clientèle réduit, des caractéristiques locales influençant par exemple le coût des infrastructures, un niveau de financement insuffisant pour assurer une infrastructure minimale à l'organisme. À titre d'exemple, les coûts/client pour les services offerts dans les établissements de détention dans le cadre de l'entente avec le ministère de la Sécurité pourraient présenter ces caractéristiques.

Dans ces cas, la région ou le CLE pourront décider d'établir un coût hors balises à l'entente et ils devront alors documenter clairement les écarts et les raisons qui justifient ces coûts dans l'entente de service. Ces situations devraient être exceptionnelles.

ANNEXE 5

**Grille tarifaire**

**2005 à 2019**

**Grille tarifaire  
2005 à 2019**

Groupes de services Rehaussement		2005-2006		Avril 2006 2,5 %		Avril 2008 <sup>45</sup> 2,5 % pour l'année 2008-2009		Avril 2009 <sup>1</sup> 1,8 % pour l'année 2009-2010		Avril 2010 <sup>1</sup> 1,8 % pour l'année 2010-2011		Avril 2012 <sup>1</sup> 2 % pour l'année 2012-2013		Avril 2016 3,5 % pour l'année 2016-2017		Décembre 2018 <sup>2</sup> 2 % pour l'année 2018-2019	
Groupe 1	Soutien de base	25 \$	105 \$	26 \$	108 \$	26 \$	110 \$	27 \$	112 \$	27 \$	114 \$	28 \$	116 \$	29 \$	120 \$	30 \$	122 \$
Groupe 2	Services à la carte	150 \$	395 \$	154 \$	405 \$	158 \$	415 \$	160 \$	422 \$	163 \$	430 \$	166 \$	439 \$	172 \$	454 \$	175 \$	463 \$
Groupe 3	Évaluation spécialisée – Orientation	380 \$	710 \$	390 \$	728 \$	399 \$	746 \$	406 \$	759 \$	414 \$	773 \$	422 \$	788 \$	437 \$	816 \$	446 \$	832 \$
Groupe 4	Soutien structuré	450 \$	735 \$	462 \$	754 \$	473 \$	773 \$	482 \$	787 \$	490 \$	801 \$	500 \$	817 \$	518 \$	846 \$	528 \$	863 \$
Groupe 5	Club de recherche d'emploi	1 000 \$	1 495 \$	1 025 \$	1 533 \$	1 051 \$	1 571 \$	1 070 \$	1 600 \$	1 089 \$	1 629 \$	1 111 \$	1 662 \$	1 150 \$	1 720 \$	1 173 \$	1 754 \$
Groupe 6	Services spécialisés	855 \$	1 625 \$	877 \$	1 666 \$	899 \$	1 708 \$	915 \$	1 739 \$	931 \$	1 770 \$	950 \$	1 805 \$	983 \$	1 868 \$	1 003 \$	1 905 \$
Groupe 7	Services spécialisés personnes handicapées	1 425 \$	2 100 \$	1 461 \$	2 153 \$	1 497 \$	2 206 \$	1 524 \$	2 246 \$	1 552 \$	2 286 \$	1 583 \$	2 332 \$	1 638 \$	2 414 \$	1 671 \$	2 462 \$
Groupe 8	Entreprises d'entraînement	3 100 \$	3 800 \$	3 178 \$	3 895 \$	3 257 \$	3 992 \$	3 316 \$	4 064 \$	3 375 \$	4 137 \$	3 443 \$	4 220 \$	3 564 \$	4 368 \$	3 635 \$	4 455 \$
Groupe 9	Services spécialisés - Jeunes													Juillet 2016		3 570 \$	4 590 \$
														3 500 \$	4 500 \$		

<sup>45</sup> Il est à noter que la date **d'entrée en vigueur** du rehaussement est en avril de chaque année identifiée, mais que son **application s'effectue au moment du renouvellement des ententes** et que, par conséquent, elle s'applique uniquement aux ententes qui seront signées dans l'année visée.

<sup>2</sup> Ce rehaussement est applicable rétroactivement au 1<sup>er</sup> juillet 2018.

## ANNEXE 6

### ***Codification des activités aux systèmes MSE et MSI***

## Services d'aide à l'emploi Activités aux systèmes MSE / MSI

Présentement au système	Code	Au 1 <sup>er</sup> avril
Autres activités	SAAA	Autres activités
<b>GROUPE 1</b>		
Soutien de base - C.V.	SACV	Soutien de base services liés / recherche d'emploi
	SASI	Soutien de base sessions d'information
<b>GROUPE 2</b>		
Services à la carte	SALC	Services à la carte aide conseil/recherche, emploi
	SABC	Services à la carte aide conseil/besoins ciblés
<b>GROUPE 3</b>		
Évaluation spécialisée – Orientation	SASO	Évaluation spécialisée – Orientation
<b>GROUPE 4</b>		
Soutien structuré à la recherche d'emploi	SAAP	Soutien structuré stratégie de recherche d'emploi
	SAMM	Soutien structuré mise en mouvement
	SAAM	Soutien structuré accompagnement / autre mesure
	SASH	Soutien structuré personnes handicapées
<b>GROUPE 5</b>		
Formule club de recherche d'emploi	SACR	Club de recherche d'emploi
<b>GROUPE 6</b>		
Services spécialisés	SASS	Services spécialisés
<b>GROUPE 7</b>		
Services spécialisés personnes handicapées	SAPH	Services spécialisés personnes handicapées