

**TRANSFORMATION DES SERVICES D'EMPLOI  
CADRE RELATIF AUX INCITATIFS ET AUX CONSÉQUENCES**

**Version 2.0**

Les renseignements contenus dans le présent document sont confidentiels et exclusifs au gouvernement de l'Ontario. La distribution ou l'utilisation non autorisée de ce document ou des renseignements qu'il contient est strictement interdite.

## Droits d'auteur et avertissement

Le gouvernement de l'Ontario se réserve le droit d'apporter des modifications aux renseignements contenus dans la présente publication sans préavis. Le lecteur devrait dans tous les cas consulter le ministère du Travail, de la Formation et du Développement des compétences pour déterminer si de telles modifications ont été apportées.

© 2021 Gouvernement de l'Ontario. Tous droits réservés.

Les noms des autres produits ou des autres marques sont des marques de commerce de leurs titulaires respectifs. Ce document contient des renseignements exclusifs et confidentiels sur le gouvernement de l'Ontario. La divulgation ou la reproduction est interdite sans l'autorisation écrite expresse préalable du gouvernement de l'Ontario.

## Historique des révisions

| Révision | Date       | État                 | Auteur   | Révisé par      | Résumé des modifications                   |
|----------|------------|----------------------|--|-----------------|--|
| S.O.     | 2020-03-13 | Création du document | Direction du soutien à la prestation des programmes (DSPP) | Directeur, DSPP | S.O.                                       |
| 1        | 2021-09-29 | Révision             | Direction du soutien à la prestation des programmes (DSPP) | Directeur, DSPP | Mise à jour pour le déploiement provincial |

## Liste d'approbation du document

| Version | Approuvée par   | Signature    | Date       |
|---------|-----------------|--------------|------------|
| V.1     | Directeur, DSPP | David Cronin | 2020-03-13 |
| V.2     | Directeur, DSPP | David Cronin | 2020-09-29 |

## Liste de distribution du document

| Nom du destinataire/groupe  | Date       |
|---|------------|
| Membres du portail des gestionnaires de système de services (GSS) | 2020-03-13 |
| Membres du portail des gestionnaires de système de services (GSS) | 2021-09-30 |

## Table des matières

|  |    |
|--|----|
| 1.0 INTRODUCTION.....                          | 4  |
| 1.1 Objectif.....                              | 4  |
| 1.2 Contexte .....                             | 4  |
| 2.0 DESCRIPTION.....                           | 5  |
| 2.1 Principe.....                              | 5  |
| 3.0 MÉTHODE.....                               | 5  |
| 4.0 CRITÈRES, INCITATIFS ET CONSÉQUENCES ..... | 6  |
| 4.1 Rendement élevé .....                      | 7  |
| 4.2 Bon rendement .....                        | 8  |
| 4.3 Examen du rendement.....                   | 8  |
| 4.4. Non-conformité .....                      | 10 |
| 4.5 Résiliation .....                          | 11 |
| 4.6 Résiliation motivée .....                  | 11 |

## **1.0 INTRODUCTION**

### **1.1 Objectif**

Le présent document décrit les principes envisagés par le gouvernement provincial pour évaluer le rendement des gestionnaires de système de services, conformément à leur entente avec lui, en ce qui a trait à la planification, à la conception et à la prestation de services d'emploi intégré.

### **1.2 Contexte**

Le cadre relatif aux incitatifs et aux conséquences traite des mesures envisagées par le gouvernement provincial pour évaluer le rendement des gestionnaires de système de services, y compris des critères et des protocoles de correction des problèmes relatifs aux niveaux de service, à la qualité ou à la conformité. Le cadre vise à accroître le rendement des gestionnaires de système de services et à contribuer à la responsabilisation et à la contestabilité, tout en garantissant l'obtention de résultats positifs pour la clientèle grâce au respect des normes de qualité des services.

Par l'entremise du cadre, le gouvernement provincial fait la promotion de l'optimisation des ressources et de la qualité du service en liant le financement à l'atteinte des résultats et en permettant au gouvernement de s'attaquer directement aux problèmes de rendement ou à la non-conformité.

Les gestionnaires qui dépassent les attentes et les objectifs en matière de rendement et qui respectent toutes les autres modalités de leur entente peuvent être admissibles à certains incitatifs. Les gestionnaires qui, selon les résultats des activités de surveillance du gouvernement provincial, ne respectent pas les attentes, les objectifs ou les modalités de leur entente peuvent être visés par des conséquences et des protocoles de correction, selon la nature du problème de rendement ou de non-conformité.

Des conséquences plus graves et croissantes sont prévues en cas de mauvais rendement ou de non-conformité persistants. Pour chaque cas, le gouvernement provincial consignera la nature du mauvais rendement ou de la non-conformité et fournira, en temps opportun, de l'information aux gestionnaires en ce qui a trait aux mesures correctives nécessaires dans un délai précis.

Le gouvernement provincial tirera parti des données opérationnelles et du système pour assurer la surveillance et l'évaluation du rendement des gestionnaires.

## 2.0 DESCRIPTION

### 2.1 Principe

Le cadre relatif aux incitatifs et aux conséquences fait appel aux grands principes suivants :

- attentes claires relativement au cadre de gestion du rendement et à l'entente de paiement de transfert entre le gouvernement provincial et les gestionnaires de système de services;
- communication continue et collaborative entre le gouvernement provincial et les gestionnaires de système de services (p. ex., Comité mixte formé du Ministère et des gestionnaires de système de services, planification des activités);
- conséquences progressivement plus graves;
- incitatifs et conséquences proportionnels;
- uniformité, transparence et équité reposant sur le respect des procédures établies et sur des données probantes;
- adaptation au contexte local, notamment aux besoins communautaires locaux et à l'évolution des conditions du marché du travail;
- caractère raisonnable des indicateurs de rendement clés (IRC) du gouvernement provincial dans le cadre de gestion du rendement.<sup>1</sup>

## 3.0 MÉTHODE

L'évaluation annuelle du rendement des gestionnaires de système de services par le gouvernement provincial comprend trois niveaux d'intrants de données et d'information :

### Niveau 1 : Cadre de gestion du rendement

Les IRC du cadre de gestion du rendement sont mesurés par rapport aux données sur les résultats pour les clients qui ont commencé à recevoir des services d'emploi pendant la période de prestation des services d'emploi intégrés.

### Niveau 2 : Conformité relative à l'entente de paiement de transfert

L'évaluation de niveau 2 du gouvernement provincial comprend l'évaluation de la conformité des gestionnaires de système de services par rapport à l'entente de paiement de transfert, du respect des exigences de production de rapports du Ministère, des lignes directrices et de l'examen des plans des gestionnaires de système de services pour surveiller et gérer la santé globale et la capacité de leur empreinte de prestation de services.

---

<sup>1</sup> Au moment d'évaluer le caractère raisonnable des IRC, le Ministère déterminera si les bases de référence relatives à l'atteinte et au dépassement des attentes sont bien calibrées et réalisables. Comme il est mentionné dans l'entente de paiement de transfert, les attentes en matière de rendement pour les exercices futurs seront confirmées au moyen du processus annuel de planification des activités.

### **Niveau 3 : Considérations relatives à l'évaluation du rendement**

Les considérations relatives à l'évaluation du rendement seront prises en compte au cours du processus annuel de planification des activités du gouvernement provincial. Le processus de planification des activités désigne le processus annuel entre les gestionnaires de système de services et le gouvernement provincial pour établir les priorités opérationnelles et stratégiques ainsi que pour déterminer les changements possibles aux attentes des gestionnaires de système de services et au financement opérationnel.

Au cours de la planification annuelle des activités, la catégorie de rendement global des gestionnaires de système de services sera déterminée en fonction de l'évaluation du rendement et des critères établis dans le cadre relatif aux incitatifs et aux conséquences, et de la nécessité d'appliquer des incitatifs ou des conséquences (p. ex., augmentation ou diminution du financement opérationnel).

Avant d'appliquer les incitatifs ou les conséquences possibles, le gouvernement provincial examinera les données disponibles et pourra tenir compte des indicateurs suivants :

- Renseignements sur le marché du travail et besoins communautaires dans la zone de prestation de services
- Comparaison entre le rendement du gestionnaire de système de services et celui des autres gestionnaires de système de services
- Évaluation du caractère raisonnable des IRC du gouvernement provincial dans le cadre de gestion du rendement
- Évaluation de la validité des données disponibles

Remarque : Étant donné que le rendement des gestionnaires de système de services fait l'objet d'une surveillance régulière, le gouvernement provincial peut lancer un processus de mesures correctives pour leur permettre de résoudre les cas de mauvais rendement ou de non-conformité à tout moment pendant la période du contrat.

## **4.0 CRITÈRES, INCITATIFS ET CONSÉQUENCES**

La présente section décrit les critères envisagés par le gouvernement provincial pour évaluer le rendement des gestionnaires de système de services. Cette liste n'est pas exhaustive, et le gouvernement se réserve le droit d'utiliser d'autres critères au fil de l'évolution du système de services d'emploi intégrés. À la suite de son processus annuel de planification des activités et de ses activités de surveillance, le gouvernement classera le rendement des gestionnaires de système de services en fonction des catégories ci-dessous.

- **Rendement élevé** : Le gestionnaire dépasse les attentes en matière de rendement et les normes de service précisées dans l'entente de paiement de transfert et peut être admissible à divers incitatifs.
- **Bon rendement** : Le gestionnaire répond aux attentes en matière de rendement et aux normes de service précisées dans l'entente de paiement de transfert.
- **Examen du rendement** : Le gestionnaire ne répond pas aux attentes en matière de rendement ni aux normes de service. Conformément aux dispositions en cas de défaut prévues à l'entente de paiement de transfert, le gouvernement provincial peut appliquer un protocole disciplinaire et exiger du gestionnaire un plan de mesures correctives visant l'atteinte des exigences de rendement dans les deux (2) à six (6) mois, selon la gravité du problème. L'examen du rendement pourrait mener à une amélioration dirigée, à une non-conformité, à une résiliation ou à une résiliation motivée si le problème n'est pas corrigé à la satisfaction du gouvernement provincial.

#### 4.1 Rendement élevé

##### 4.1.1 Critères

Pour que leur rendement soit considéré comme élevé, les gestionnaires de système de services doivent remplir les critères suivants :

- Ils doivent dépasser les attentes pour ce qui est des engagements en matière de rendement figurant dans le cadre de gestion du rendement.
- Ils doivent dépasser de plus de 5 % les cibles (engagements en matière de rendement) pour ce qui est du nombre de clientes et de clients dans tous les groupes de prestation.
- Ils doivent élaborer et appliquer le plan d'activités ou de transition annuel.
- Ils doivent maintenir un réseau de prestation de services performant, conformément aux modalités du plan de prestation de services d'emploi intégrés du gestionnaire de système de services.
- Ils doivent respecter les modalités de leur entente de paiement de transfert.

##### 4.1.2 Incitatifs

Les gestionnaires de système de services au rendement élevé peuvent être admissibles aux incitatifs suivants :

- possibilité de négocier avec le gouvernement provincial un renouvellement de contrat pour une durée de deux ans suivant le contrat original de trois ans, si le gouvernement poursuit le projet au-delà de la période initiale de l'entente de paiement de transfert;
- possibilité d'obtenir un financement supplémentaire si le gouvernement provincial augmente l'enveloppe disponible en vue d'offrir des services à un nombre accru de clientes et de clients. Toutefois, le gouvernement provincial n'est pas tenu de modifier l'entente de paiement de transfert pour augmenter les fonds;

- occasion d'accroître leur notoriété publique en remplissant les exigences de production de rapports destinés au public.

## **4.2 Bon rendement**

### 4.2.1 Critères

Pour que leur rendement soit considéré comme bon, les gestionnaires de système de services doivent remplir les critères suivants :

- Ils doivent répondre aux attentes pour ce qui est des engagements en matière de rendement figurant dans le cadre de gestion du rendement.
- Le nombre de clients se situe à 5 % près des cibles de l'exercice précédent pour tous les groupes de prestation.
- Ils doivent élaborer et appliquer le plan d'activités ou de transition annuel.
- Ils doivent maintenir un réseau de prestation de services performant, conformément aux modalités du plan de prestation de services d'emploi intégrés du gestionnaire de système de services.
- Ils doivent respecter les modalités de leur entente de paiement de transfert.

### 4.2.2 Incitatifs

Les gestionnaires de système de services au bon rendement peuvent être admissibles aux incitatifs suivants :

- possibilité de négocier avec le gouvernement provincial un renouvellement de contrat pour une durée de deux ans<sup>2</sup>, si le gouvernement poursuit le projet au-delà de la période initiale de l'entente de paiement de transfert.

## **4.3 Examen du rendement**

### 4.3.1 Critères

Les gestionnaires de système de services qui font l'objet d'un examen du rendement doivent remplir au moins un des critères suivants :

- non-respect d'au moins un engagement en matière de rendement précisé dans le cadre de gestion du rendement (le gouvernement provincial évaluera le rendement en tenant compte des conditions du marché du travail local et des variations naturelles des tendances liées à l'emploi);
- omission de présenter les rapports dans les délais prescrits, conformément à l'entente de paiement de transfert;

---

<sup>2</sup> Ne s'applique pas aux ententes de paiement de transfert dans la zone de prestation de services pendant la phase de modélisation de la transformation des services d'emploi (à moins que ces ententes ne soient modifiées).

- omission d'élaborer et d'appliquer le plan d'activités ou de transition annuel;
- omission de maintenir un réseau de prestation de services performant, conformément aux modalités du plan de prestation de services d'emploi intégrés du gestionnaire de système de services;
- non-respect des cibles en matière de satisfaction de la clientèle, suivant les résultats du sondage afférent;
- non-respect des normes de service à la clientèle pour les gestionnaires de système de services;
- non-respect des directives en matière de communication;
- non-respect des exigences en matière de protection de la vie privée, de sécurité et de confidentialité;
- non-respect des exigences en matière de vérification et de responsabilité;
- non-respect des exigences en matière de gestion de données, de documents ou de dossiers;
- non-respect d'autres modalités de l'entente de paiement de transfert;
- non-respect des exigences légales prévues dans l'entente.

Il convient de noter qu'étant donné que le rendement des gestionnaires de système de services est évalué de façon régulière, ils peuvent faire l'objet d'un examen en raison de l'un ou l'autre des critères susmentionnés à tout moment pendant la période du contrat.

#### 4.3.2 Conséquences

Si un gestionnaire de système de services fait l'objet d'une évaluation de rendement, il peut recevoir un avis d'amélioration dirigée et devoir élaborer et mettre en œuvre un plan de mesures correctives.

Ce plan doit fournir les renseignements suivants :

- justification claire des problèmes de rendement;
- mesures prévues par le gestionnaire pour corriger les lacunes dans les services;
- échéancier de correction des lacunes, lequel ne doit pas déborder les limites établies par le gouvernement provincial dans l'avis d'amélioration dirigée;
- liste de toutes les personnes, y compris les cadres supérieurs du gestionnaire, qui sont chargées de régler les problèmes de rendement.

Le plan de mesures correctives sera examiné et autorisé par le gouvernement provincial, qui en surveillera également l'application. Si le gouvernement détermine que le gestionnaire de système de services a bien mis en œuvre son plan de mesures correctives dans les délais prescrits, l'avis d'amélioration dirigée sera levé.

## 4.4. Non-conformité

### 4.4.1 Critères

Si le gouvernement provincial envoie un avis d'amélioration dirigée au gestionnaire de système de services et que celui-ci omet de dresser et d'appliquer un plan de mesures correctives qui la satisfait, le gouvernement pourrait lui transmettre un **avis de non-conformité**.

### 4.4.2 Conséquences

Lorsqu'un avis de non-conformité doit être émis en application des dispositions en cas de défaut prévues à l'entente de paiement de transfert, le gouvernement provincial peut prendre au moins une des mesures suivantes :

- transmettre au gestionnaire de système de services un avis de non-conformité lui donnant des instructions supplémentaires ou l'avertissant des conséquences auxquelles il s'expose en application des dispositions en cas de défaut prévues à l'entente de paiement de transfert. Dans le cadre de ce processus, l'avis de non-conformité sera communiqué au signataire autorisé du gestionnaire de système de services, comme indiqué dans son entente de paiement de transfert;
- réduire de 10 % ou moins l'enveloppe de fonctionnement prévue par l'entente de paiement de transfert pour l'exercice suivant, ce montant étant calculé selon le modèle de financement. La décision de réduire ou non le financement pour le fonctionnement est prise pendant le processus annuel de planification des activités. Toute modification des niveaux de financement tiendra compte de ce qui suit, s'il y a lieu :
  - besoins communautaires ou du marché local;
  - répercussions sur les résultats de la clientèle et sur son accès aux services;
  - examen approfondi pendant le processus de planification des activités.

Le gestionnaire de système de services devra rectifier la situation de non-conformité dans les délais indiqués dans l'avis de non-conformité. Tout plan de mesures correctives dressé après réception d'un avis de non-conformité doit comprendre ce qui suit :

- justification claire de la situation de non-conformité;
- échéancier de correction des problèmes de conformité;
- plan de correction des problèmes de conformité.

Le plan de mesures correctives sera examiné et autorisé par le gouvernement provincial, qui en surveillera également l'application. Si le gouvernement détermine que le gestionnaire de système de services a bien mis en œuvre son plan de mesures correctives dans les délais prescrits, il l'informerá qu'il lève l'avis de non-conformité.

## **4.5 Résiliation**

### **4.5.1 Critères**

Le gouvernement provincial peut, conformément aux dispositions afférentes en cas de défaut, décider de résilier une entente pour les raisons suivantes :

- omission répétée de bien appliquer un plan de mesures correctives dans les délais prescrits par le gouvernement;
- non-respect des modalités de l'avis de non-conformité;
- cas ou condamnation prouvés de corruption, de fraude, de vol, d'utilisation abusive de fonds publics ou autres infractions semblables.

### **4.5.2 Conséquences**

- Lorsqu'il évalue la gravité d'une dérogation aux modalités de l'entente de paiement de transfert, y compris aux engagements en matière de rendement, le gouvernement provincial a le droit, conformément aux modalités de l'entente, de déterminer les mesures à prendre pour rectifier la situation. Lorsque le défaut ou le problème de conformité est, selon le gouvernement, impossible à corriger, ou lorsqu'il n'a pas été corrigé dans les délais donnés, le gouvernement a le droit de procéder à une résiliation motivée de l'entente de paiement de transfert.

## **4.6 Résiliation motivée**

En cas d'omission répétée de bien appliquer un plan de mesures correctives dans les délais prescrits après réception d'un avis de non-conformité ou lorsque le rendement est insatisfaisant ou que toute autre modalité de l'entente de paiement de transfert n'a pas été respectée, le gouvernement provincial peut procéder à une résiliation motivée de l'entente en application des modalités afférentes.

Conformément aux modalités de l'entente de paiement de transfert, le gestionnaire de système de services aura trois (3) mois pour mettre fin à ses activités liées au projet.

Le gestionnaire de système de services visé par une résiliation motivée pourrait se voir interdire la possibilité de participer à de nouveaux appels d'offres pendant un certain temps ou devoir se soumettre à des conditions spéciales pour ses prochains contrats.

Élaboré par le ministre du Travail, de la Formation et du Développement des compétences  
Mise à jour : 29 septembre 2021