

**EMPLOYMENT  
ONTARIO**

**EMPLOI  
ONTARIO**

Système de gestion du rendement des  
Services d'emploi pour les  
gestionnaires d'organisme de prestation de  
services

---

Guide du participant

**EMPLOYMENT  
ONTARIO**

**EMPLOI  
ONTARIO**

Nous vous remercions de participer à la présente séance de formation du Système de gestion du rendement des Services d'emploi (SGRSE) pour les gestionnaires d'organisme de prestation de services d'emploi (OPS). Au cours de la présente séance, vous obtiendrez des renseignements pour vous aider à gérer les services d'emploi axés sur les résultats au sein de votre organisation.

Au cours de la présente formation, vous aurez besoin des documents suivants :

- Lignes directrices destinées aux fournisseurs de services - Services d'emploi
- Plan d'activités
- Annexe B
- Rapport détaillé sur la qualité des services

Table des matieres

Page

Acronymes ..... i

Introduction

Contexte ..... 1  
Services d'emploi ..... 1  
Systeme de gestion du rendement des Services d'emploi (SGRSE) ..... 2  
But de la presente formation ..... 2  
Exercice : Introductions ..... 4

Unité 1: Systeme de gestion du rendement des SE

Gestion du rendement dans la FPO ..... 1  
Qu'est-ce que la gestion du rendement ..... 1  
Les composantes d'un systeme de gestion du rendement ..... 3  
Les concepts ..... 5  
Rôles et responsabilites ..... 6  
Idées fausses et défis courants ..... 7  
Au-dessus et en dessous de la ligne de flottaison ..... 8  
Exercice: principaux clients ..... 10  
La transition ..... 11  
Visualisez la fin, c'est-à-dire les résultats ..... 12  
Exercice : La transition ..... 13

Page

## Unité 2 : Mesure du rendement

Cadre de mesure du rendement .....	1
Mesure du rendement .....	2
Qu'est-ce que la mesure du rendement? .....	2
Dimensions des Services d'emploi et mesures de base.....	4
Service d'emploi—Dimensions de la qualité des services, Mesures, Pondérations— .....	4
Dimensions de la réussite de la qualité des services	
Dimension : Services à la clientèle .....	5
Dimension : Efficacité.....	5
Dimension : Efficience.....	5
Exercice : Mesure du rendement .....	6

## Unité 3 : Production de rapports

Capacité de veille stratégique .....	1
Production de rapports .....	1
Que signifie « Production de rapports »? .....	2
Production de rapports de données individuelles/client.....	2
Occasion « sous la ligne de flottaison »!.....	3
Types de rapport .....	3
Rapport détaillé sur la qualité des services .....	4
Exercice : Rapport détaillé sur la qualité des services - Partie A (les participants auront leur propre rapport) .....	5
Rôles et responsabilités .....	6
Occasion « Sous la ligne de flottaison »! .....	6
Rapport trimestriel d'étape et d'ajustements (RTEA).....	7
Processus RTEA.....	8
Occasion « Sous la ligne de flottaison »! .....	9
Exercice : Rapport détaillé sur la qualité des services - Partie B .....	10
Exercice : RTEA.....	11

Page

## Unité 4 : Surveillance

Capacité de veille stratégique.....	1
Qu'est-ce que la surveillance? .....	2
Comment la surveillance se fait-elle? .....	2
Phases de transition clés .....	3
Production de rapports, surveillance et fonds de transition .....	4

## Unité 5 : Planification des activités

Processus opérationnels d'amélioration continue.....	1
Planification des activités .....	1
Qu'est-ce que la planification des activités? .....	2
Occasion « sous la ligne de flottaison »!.....	2
Processus d'amélioration continue .....	3
Étape 1 : Comprendre les résultats .....	4
Étape 2 : Comprendre la cause .....	4
Étape 3 : Élaborer des plans d'amélioration .....	4
Étape 4 : Examiner et rectifier le tir.....	5
Exercice : Planification des activités .....	6
Plan d'action lié à la planification des activités .....	8

## Unité 6 : Sommaire

Système de gestion du rendement des SE.....	1
Exercice : SGRSE.....	3
La transition.....	4
Exercice : La Transition.....	5

## Acronymes

- .....AC Amélioration continue
- .....CMR Cadre de mesure du rendement
- .....EO Emploi Ontario
- .....FS-SE Fournisseur de services - Services d'emploi
- .....MR Mesures du rendement
- .....OPS Organisme de prestation de services
- .....SE Services d'emploi
- .....SGC-SIEO - Systeme de gestion des cas du Systeme d'information d'Emploi Ontario
- .....SGR Systeme de gestion du rendement
- .....SGRSE Systeme de gestion du rendement des Services d'emploi
- .....SIEO Systeme d'information d'Emploi Ontario
- .....VS Veille strategique

**EMPLOYMENT  
ONTARIO**

**EMPLOI  
ONTARIO**

Système de gestion du rendement des  
Services d'emploi pour les  
gestionnaires d'organisme de prestation de  
services

---

Introduction

# Introduction

## Contexte

La vision du ministère de la Formation et des Collèges et Universités (MFCU) consiste à se doter de la main-d'œuvre la mieux instruite et qualifiée de l'Amérique du Nord afin de bâtir l'avantage concurrentiel de la province.

Le Ministère investit dans le savoir et les compétences des Ontariens et des Ontariennes afin de leur assurer le maximum de possibilités de succès. Les deux stratégies clés qui appuient la vision du Ministère en vue d'abolir les obstacles à l'éducation et à la formation et de renforcer les liens entre la formation et l'emploi sont les suivantes :

1. Viser des résultats supérieurs, une stratégie qui vise à transformer le système d'éducation postsecondaire de l'Ontario;
2. Emploi Ontario, une stratégie visant à transformer la formation sur le marché du travail et le système d'emploi de l'Ontario.

La promesse de service d'Emploi Ontario (EO) consiste à s'imposer comme la principale source d'aide et d'information relativement à l'emploi et à la formation en Ontario. Emploi Ontario adoptera les mesures suivantes :

- Assurer la plus grande qualité du service afin d'aider les gens à atteindre leurs objectifs de carrière ou d'embauche;
- Offrir des occasions afin de faciliter la tâche aux personnes désireuses d'améliorer leurs compétences au moyen de l'éducation et de la formation;
- Veiller à ce que, peu importe le bureau d'Emploi Ontario où ils se présenteront, les gens obtiendront l'aide dont ils ont besoin;
- Collaborer avec les employeurs et les collectivités afin de bâtir la main-d'œuvre hautement qualifiée et instruite dont l'Ontario a besoin pour être concurrentiel.

## Services d'emploi

Les Services d'emploi (SE) constituent une composante du Cadre de prestation de services d'Emploi Ontario<sup>1</sup>. Les SE sont un programme d'emploi fondé sur les résultats

---

<sup>1</sup> Pour de plus amples détails, se reporter aux Lignes directrices destinées aux fournisseurs de services - Services d'emploi

grâce auquel les Ontariens et les Ontariennes reçoivent l'appui nécessaire afin de trouver un emploi durable. Les SE font le pont entre les personnes à la recherche d'un emploi et les employeurs qui cherchent des personnes possédant des compétences qui répondent à leurs besoins opérationnels.

Les SE sont conçus pour être efficaces, efficaces et axés sur le client, et ils sont fournis par un réseau d'organismes de prestation de services tiers (OPS). Grâce à l'expertise et aux connaissances locales des fournisseurs de services, les Services d'emploi offrent les services les plus appropriés aux particuliers et aux employeurs dans le but d'aboutir aux meilleurs résultats. Afin que les services gouvernementaux soient offerts de manière uniforme à l'échelle de la province, la fonction publique de l'Ontario (FPO) s'en remet aux Systèmes de gestion du rendement (SGR) afin de soutenir un service à la clientèle de grande qualité et des résultats d'une manière transparente et responsable.

## Système de gestion du rendement des Services d'emploi (SGRSE)

Le SGRSE soutient l'élaboration continue des programmes, le développement, l'innovation et la prise de décisions. Il fixe des mesures de rendement de base qui contribuent à une norme de qualité globale du service. Grâce à ce système, les résultats sont évalués par rapport au service à la clientèle, à l'efficacité et à l'efficience et ces trois aspects sont équilibrés et évalués dans le cadre de la qualité globale des services. Le SGRSE offre une structure permettant aux fournisseurs de services de respecter leurs engagements contractuels et de bâtir des services d'emploi à la fois solides, durables et axés sur le client.

## But de la présente formation

Le Réseau de SE a entrepris la transition vers les nouveaux SE en août 2010. Tous les organismes de prestation de services d'emploi (OPS) doivent être équipés afin d'offrir la gamme complète de services, assistés et non assistés, au plus tard le 30 mars 2011. En plus de la prestation de ces services, les OPS doivent mettre l'accent sur le renforcement de la capacité de l'organisation à offrir et à maintenir des services d'emploi efficaces, efficaces et axés sur le client.

La présente séance d'une journée vise à aider les gestionnaires d'OPS à renforcer cette capacité et comprend :

- Le SGRSE approuvé en ce qu'il se rapporte aux SE au cours de la période d'entente provisoire (maintenant jusqu'au 31 mars 2012) ainsi qu'à l'échéance;

- Quatre concepts SGRSE : mesure du rendement, production de rapports, surveillance et planification des activités, et la façon dont ils interagissent pour permettre aux OPS d'offrir un service de qualité uniforme dans le cadre du programme de SE.

D'ici la fin de la séance, les gestionnaires d'organismes connaîtront :

- La définition et les éléments du Système de gestion du rendement des SE;
- La façon dont le MFCU mesure le rendement dans le cadre du SGRSE;
- Les responsabilités des OPS quant au respect des engagements énoncés dans l'entente du MFCU et dans l'annexe B et quant au renforcement de la capacité organisationnelle/des fournisseurs de services d'offrir des services de qualité;
- Les processus et les outils mis à la disposition des OPS afin de les aider à offrir et à gérer des services d'emploi fondés sur les résultats;
- Leurs prochaines étapes pour la gestion de la transition des SE.

Bien que la présente séance offre un survol de haut niveau des concepts SGRSE, le présent manuel contient des renseignements plus détaillés que nous vous encourageons à lire et à communiquer à votre personnel d'OPS. De plus, les lignes directrices SE et les autres documents SE portant sur l'EPEO offrent des ressources supplémentaires liées au SGRSE et à la transition des SE.



Système de gestion du rendement des  
Services d'emploi pour les  
gestionnaires d'organisme de prestation de  
services

---

Unité 1 : Système de gestion du rendement des SE

# Unité 1 : Système de gestion du rendement des SE

## Gestion du rendement dans la FPO

La gestion du rendement consiste en un processus fondé sur les résultats et sur les faits, à la fois complet et à l'échelle du gouvernement, qui éclaire le processus décisionnel et qui vise à s'assurer que les activités financées sont en harmonie avec les priorités gouvernementales. Ce processus permet de rendre compte et d'analyser les résultats de ces investissements au fil du temps.

Le gouvernement doit se faire une idée claire du rendement de ses investissements pour pouvoir prouver à la population de l'Ontario qu'elle en a pour son argent. Le rendement du capital investi tient à l'incidence sur les clients et les collectivités et non pas seulement à des contrôles financiers solides. Les Ontariens et les Ontariennes s'attendent à un lien démontrable entre les interventions du gouvernement et les résultats positifs obtenus pour chaque dollar dépensé.

Le gouvernement de l'Ontario s'est engagé à assurer une gestion du rendement pluriannuelle et dictée par les priorités, suivant laquelle les résultats sont intégrés au budget, des cibles de rendement précises sont fixées et des rapports de progrès sont publiés de manière périodique. Chaque année, tous les ministères de l'Ontario doivent s'engager à poursuivre des résultats mesurables et rendre compte de leurs résultats tous les trimestres.

Le gestion du rendement ne réside pas uniquement dans le « contrôle des activités », mais aussi dans le « contrôle des résultats ». Ce principe ne vaut pas uniquement pour le gouvernement; les recherches démontrent que la gestion du rendement fait partie de la fondation des organisations viables et qui connaissent du succès, peu importe le secteur.

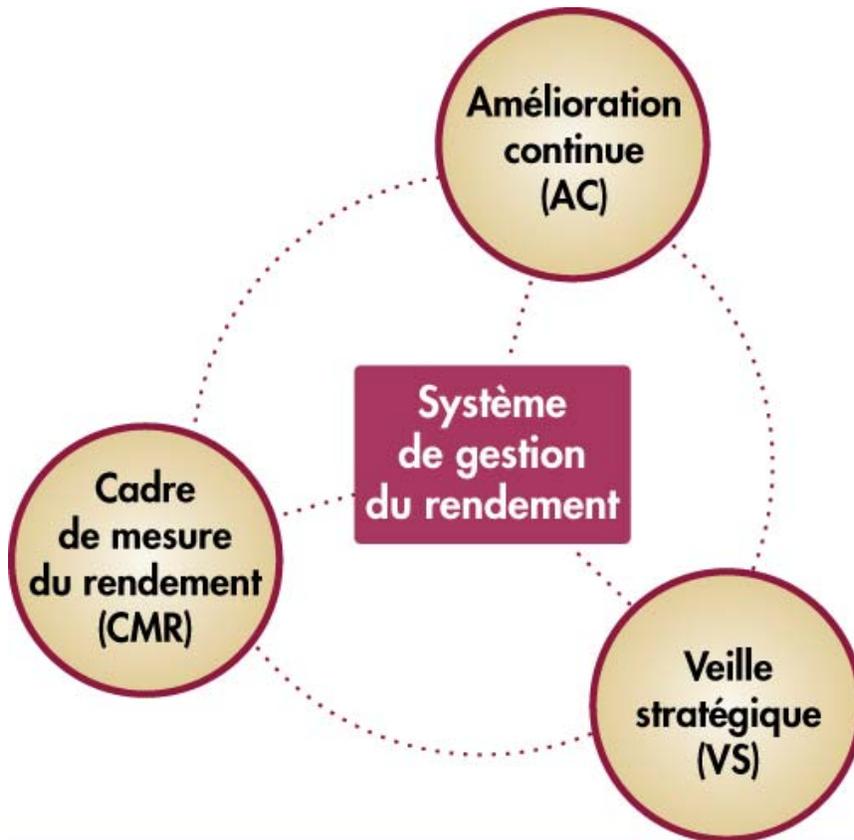
## Qu'est-ce que la gestion du rendement?

Un système de gestion du rendement fondé sur les résultats et sur les faits qui s'inscrit dans un modèle d'amélioration continue et qui permet une prise de décisions stratégique et cohérente à un niveau de programme contractuel, régional et provincial. Ce qu'est la gestion du rendement :

1. Un système stratégique clair de gestion qui offre un maximum d'avantages aux clients, aux employeurs, aux collectivités et au MFCU, et qui favorise une affectation et une gestion efficaces des ressources;
2. Un système suivant lequel la direction et le personnel du MFCU, les fournisseurs de services et les clients ont une même compréhension de ce qui est important, des résultats attendus et de la nature des incitatifs et des conséquences;
3. Une approche à l'échelle du MFCU qui renforce la capacité organisationnelle dans les régions afin d'offrir ou de gérer des services à la clientèle de qualité, soit directement, soit par l'entremise d'un tiers;
4. Un processus permettant de déterminer des mesures et des normes claires de rendement du programme et qui les associe de manière transparente aux décisions opérationnelles et en matière de financement;
5. Une démarche qui inspire le changement pour tous les systèmes opérationnels, pour le MFCU et les fournisseurs de services, notamment l'élaboration du Système de gestion de l'information (SGI), le contrat et l'administration de programme, le perfectionnement des RH, le développement organisationnel, la conception de programme, le perfectionnement et l'évaluation;
6. Un processus qui soutient l'élaboration de programme continue et l'innovation, l'établissement des priorités (ce qui est mesuré est amélioré), l'affectation des ressources (ce qui est mesuré est financé) la résolution de problèmes et la prise de décisions fondées sur les faits et l'amélioration continue fondée sur des décisions reposant sur des données;
7. Un outil permettant la planification locale, la prise de décisions et la responsabilisation et qui assure l'intégrité d'un cadre provincial d'engagements, de mesures et de normes;
8. Un système qui favorise la gestion stratégique des programmes et services : qui officialise l'utilisation des faits (données fiables) afin de respecter les engagements gouvernementaux;
9. Un processus voulant que les résultats soient évalués en fonction de facteurs uniformes : service à la clientèle, efficacité et efficience, ce qui améliore le service offert à l'ensemble des clients.

## Les composantes d'un système de gestion du rendement

Un système de gestion du rendement comprend des éléments de trois composantes interdépendantes.



Le cadre de mesure du rendement (CMR) comprend :

- Les dimensions de la réussite de la qualité des services, pondérées afin de refléter leur contribution à la qualité globale.
- Les mesures du rendement — éléments clés de chaque dimension qui témoignent de la valeur, c.-à-d. une mesure de la participation au service permet d'évaluer si le programme sert ou non les intérêts du groupe client concerné.
- Des indicateurs de données — données uniformes, fiables et vérifiables qui soutiennent chaque mesure du rendement, c.-à-d. qu'il existe de nombreux indicateurs du groupe client concerné, par exemple l'âge, l'instruction et l'expérience professionnelle.
- Un indicateur de la qualité globale des services — calcul qui combine chaque mesure du rendement de chaque dimension du service en fonction de sa valeur dans l'évaluation de la qualité globale.

La capacité de veille stratégique (VS) comprend :

- Un système de gestion de l'information, des règles administratives claires, des rapports périodiques à l'appui de l'analyse des données réelles à la lumière des normes de rendement et des cibles prévues et la capacité d'« exploiter » des données pour une analyse plus poussée.
- Des modèles de décision en matière de gestion fondés sur le rendement, c.-à-d. des modèles décisionnels en matière de financement et de sélection des services liés au rendement.
- Des processus opérationnels de planification et de soumission liés au rendement à la lumière des normes et reposant sur l'amélioration continue.

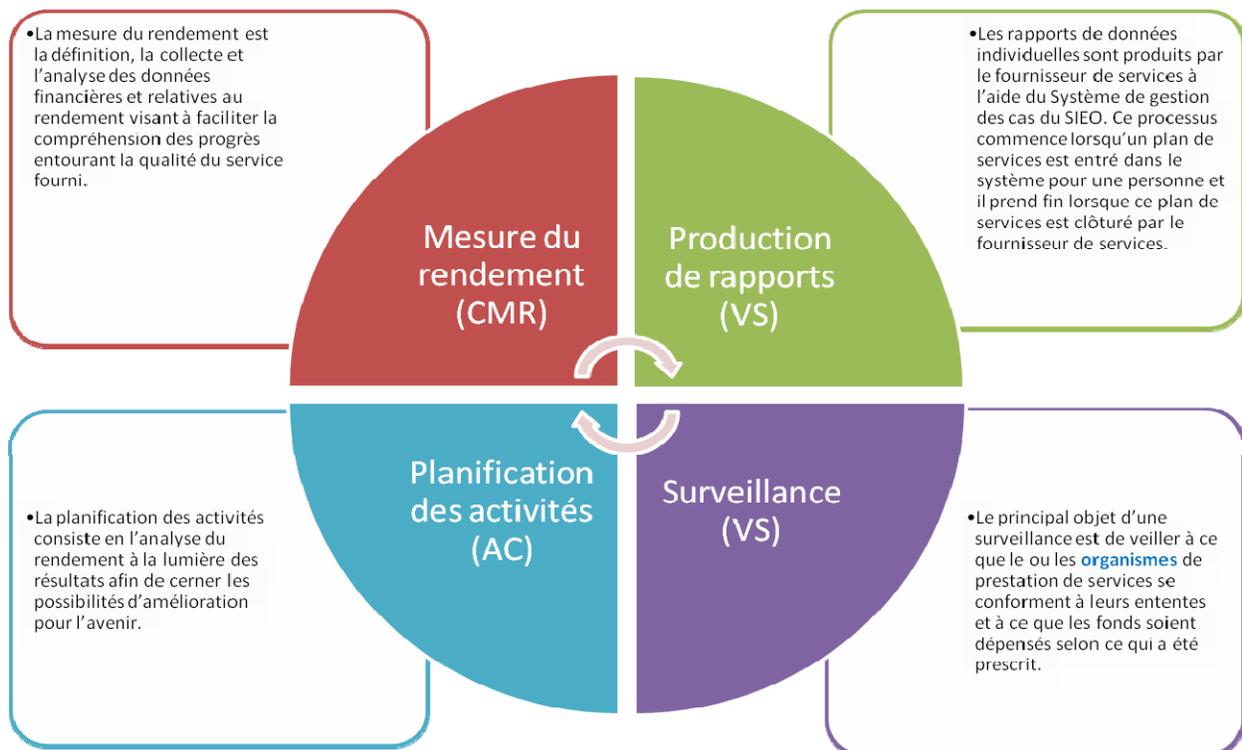
Processus opérationnels, fondés sur le rendement, d'amélioration continue (AC).

L'amélioration continue consiste en l'intégration de la mesure du rendement aux activités quotidiennes d'une organisation. Elle vise à chercher sans cesse à améliorer la qualité du service et, si sa mise en œuvre est faite de manière claire et cohérente, elle permettra même à l'OPS dont le rendement est le plus solide de continuer à s'améliorer. L'AC comprend :

- L'examen et l'analyse des résultats clés, et non des activités et des processus.
- Les analyses d'incidence et de carence afin d'éclairer les futurs investissements.
- La planification axée sur l'avenir en vue de l'amélioration ou des modifications basées sur les résultats réels.

## Les concepts

Les quatre principaux concepts abordés au cours de la présente séance sont interdépendants et s'inscrivent dans les trois composantes du SGRSE : Cadre de mesure du rendement (CMR), Veille stratégique (VS) et Amélioration continue (AC). Les boîtes font état du contenu qui sera traité au cours de la séance.



## Rôles et responsabilités

L'un des avantages clés que comporte un système de gestion du rendement efficace est la clarification des rôles et des responsabilités entre le fournisseur de services tiers et le MFCU.<sup>2</sup> En bref...

Le MFCU :

- Définit le service et établit les normes de base pour la prestation et la qualité des services;
- Élabore le plan de services communautaires;
- Assure la transparence et la responsabilisation.

Le fournisseur de services :

- Fournit des services conformément à l'entente, aux lignes directrices en matière de service, aux exigences au chapitre du rendement et de la responsabilité, aux normes et au plan de services communautaires;
- Gère les ressources;
- Gère les systèmes opérationnels.

Les responsabilités partagées englobent ce qui suit :

- Examiner et évaluer la conception des services, le cadre de gestion du rendement et les attentes en matière de service à la clientèle;
- Chercher à hausser le niveau de la qualité du service à l'échelle de la province de sorte que toute la population de l'Ontario ait accès à des services de grande qualité;
- Cerner les pratiques avant-gardistes et innovatrices en matière de conception et de prestation de services et de gestion du rendement.

---

<sup>2</sup> Pour de plus amples détails à l'égard de ces rôles, consulter les *Lignes directrices destinées aux fournisseurs de services - Services d'emploi*

## Idées fausses et défis courants

- Les mesures du rendement (MR), un cadre de mesure du rendement (CMR) et un système de gestion du rendement (SGR) sont « interchangeables ». En fait, les mesures du rendement constituent UNE composante essentielle d'un CMR efficace, qui à son tour est UNE composante essentielle du SGR. Un SGR est beaucoup plus vaste et plus complet.
- « Fondé sur les résultats » signifie que seuls les résultats liés au client sont mesurés et évalués. En fait, un SGR équilibré et complet mesure les intrants (qui reçoit le service?), les activités (comment ce service est-il fourni et l'expérience qui l'entoure?), les extrants (combien de gens vont jusqu'au bout du service?) et les résultats (quelle a été l'incidence sur la personne en fait de résultats et de satisfaction?).

## Au-dessus et en dessous de la ligne de flottaison



Imaginez un iceberg, dont 10 % de la masse est au-dessus de la ligne de flottaison et 90 % en dessous de cette ligne, puis faites le lien avec les Services d'emploi (SE) et avec le Système de gestion du rendement (SGR).

« Au-dessus de la ligne de flottaison » se trouvent les produits et services que vous offrez à vos principaux clients afin de répondre à leurs besoins et attentes. Par exemple, du point de vue de la prestation des services, il s'agit du lieu du service, des services offerts, des pratiques de service à la clientèle, etc. Dans le cadre d'un système de gestion du rendement, cela comprend les mesures du rendement à l'intérieur du cadre de mesure du rendement.

« Sous la ligne de flottaison » correspond à votre fondation opérationnelle solide, la capacité organisationnelle/de prestation de services (c.-à-d. vos systèmes opérationnels) vous permettant de respecter vos engagements et d'offrir des services à la fois efficaces, efficaces, viables et axés sur le client. La capacité organisationnelle et de prestation de services<sup>3</sup> comprend ce qui suit :

- **Planification** : Vous êtes en mesure d'élaborer, de mettre en œuvre, de suivre et de modifier les plans d'action afin d'atteindre les objectifs fixés et de respecter les engagements contractuels envers le MFCU. Les indicateurs des SE comprennent l'utilisation connue des données.
- **Ressources** : Vous êtes en mesure d'affecter et de développer les ressources (c.-à-d. au chapitre de l'administration, des finances, des ressources humaines et de la technologie de l'information) en vue d'atteindre les objectifs fixés et de respecter les

<sup>3</sup> Les lignes directrices destinées aux fournisseurs de services - Services d'emploi fournissent de plus amples détails relativement aux indicateurs et aux définitions de capacité organisationnelle et de fournisseur de services.

engagements contractuels envers le MFCU. Les indicateurs des SE comprennent les processus administratifs et les résultats en matière de rendement financier.

- **Communication** : Vous êtes en mesure d'interagir avec le personnel, avec le Ministère et avec la collectivité en ce qui concerne les enjeux, les politiques et les programmes qui touchent les clients et la collectivité. Les indicateurs des SE comprennent la coordination et la gouvernance à l'échelle communautaire.
- **Mesure** : Vous êtes capable d'évaluer vos succès à la lumière de votre plan d'activités, de l'entente de programme du Ministère, des lignes directrices, des normes de qualité du service, des normes relatives à la documentation et des politiques et procédures. Les indicateurs des SE comprennent la satisfaction des clients et la gestion des résultats et la prestation de services.

Bien qu'il s'agisse de dimensions inhérentes au SGRSE, elles contribuent de manière indirecte à la norme mesurable de qualité globale des services. Dans un modèle éprouvé, la démonstration de la capacité organisationnelle/du fournisseur de services est essentielle à la matrice de décision en matière de financement des services du Ministère et en matière de récompenses et de reconnaissance. Au cours de la transition, votre capacité organisationnelle ou de fournisseur de services démontrera au MFCU que vous bâtissez la fondation opérationnelle nécessaire à des Services d'emploi efficaces, efficaces, viables et axés sur le client. Pour votre organisation, il s'agit ici des systèmes opérationnels « sous la ligne de flottaison ».

Toutes les organisations efficaces et viables, peu importe le secteur d'activités, gèrent leurs activités au-dessus et en dessous de la ligne de flottaison, y compris le MFCU.

## Exercice : Principaux clients

Songez à vos principaux clients, la ou les personnes ou la ou les organisations sans lesquelles votre programme cesserait d'exister, sans leur appui. De qui s'agit-il, à quoi s'attendent-ils et comment vont-ils mesurer votre succès « au-dessus de la ligne de flottaison » ?

Vos principaux clients	Attentes	Mesures du succès

## La transition

Les nouveaux Services d'emploi ont exigé des modifications à toutes les pratiques opérationnelles touchant la prestation des programmes du MFCU, y compris la planification des activités, l'attribution de contrat, la collecte de données et la production de rapports, le financement et la gestion fiscale. Le SGRSE est mis en œuvre par étapes et sa mise en œuvre complète prendra plusieurs années.

Au cours de la transition, le SGRSE permettra aux décideurs du MFCU de prendre des décisions éclairées quant au processus de mise en œuvre des Services d'emploi et de déterminer à quel moment les modifications doivent être apportées aux plans de mise en œuvre ainsi qu'aux stratégies de soutien.

Le SGRSE, au stade de la maturité, aidera les fournisseurs de services à offrir des services efficaces et efficaces axés sur le client et à atteindre une norme élevée de qualité globale des services.

## Visualisez la fin, c'est-à-dire les résultats

Comme vous le savez, les nouveaux SE exigent et exigeront de votre organisation d'importantes modifications. Étant donné que votre entente a commencé en août 2010, vous avez géré vos activités au-dessus et en dessous de la ligne de flottaison afin d'atteindre la destination voulue d'ici au 31 mars 2012 (date qui, à proprement parler, ne constitue qu'un autre jalon de notre parcours). Le diagramme suivant fait état des « haltes en cours de route », c'est-à-dire les étapes clés de la transition vers la gamme complète de services d'emploi en harmonie avec le Système de gestion du rendement des Services d'emploi.



Au cours de la transition, les fournisseurs de services se concentreront sur ce qui suit :

- **Conformité en matière de service/de contrat** : Tous les fournisseurs de service doivent offrir toutes les composantes des SE conformément aux Lignes directrices destinées aux fournisseurs de services - Services d'emploi et à l'entente.
- **Développement de la capacité de gérer les résultats** : Tous les fournisseurs de services doivent faire la preuve que des systèmes opérationnels et des pratiques de gestion sont établis en vue de gérer les services conformément aux principes et aux normes du Cadre de mesure du rendement d'Emploi Ontario; cela comprend la capacité de gérer « sous la ligne de flottaison ».
- **Envisagez des stratégies d'amélioration continue dans un contexte postérieur à l'entente de 20 mois**. L'amélioration continue est l'intégration de la mesure du rendement aux activités quotidiennes d'une organisation dans le but de chercher sans cesse à améliorer la qualité des services.

## Exercice : La transition

Lorsque vous songez à votre parcours depuis le 1<sup>er</sup> août 2010 jusqu'à ce jour....

De quels produits et services disposez-vous à l'heure actuelle pour vos principaux clients?

---

---

---

---

Qu'avez-vous fait pour bâtir une fondation opérationnelle solide « sous la ligne de flottaison » pour l'atteinte de ces résultats?

---

---

---

---

Si vous analysez les étapes clés, de juillet 2011 à mars 2012....

À quels résultats vos principaux clients s'attendent-ils?

---

---

---

---

Que devrez-vous faire pour bâtir une fondation opérationnelle solide « sous la ligne de flottaison » pour l'atteinte de ces résultats?

---

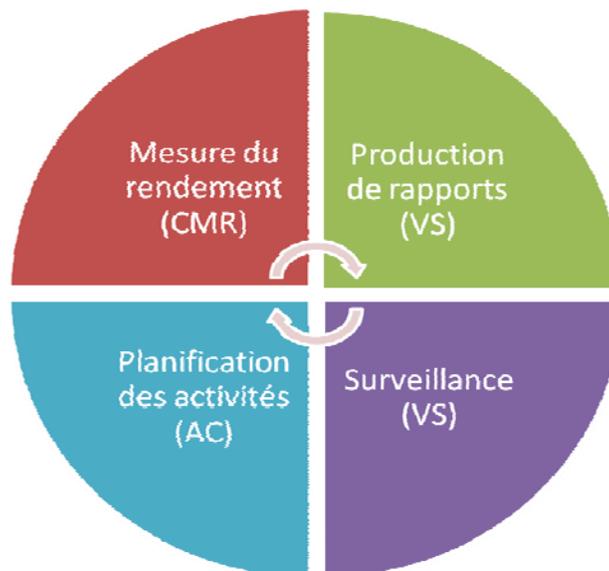
---

---

---

# Système de gestion du rendement des Services d'emploi pour les gestionnaires d'organisme de prestation de services

## Unité 2 : Mesure du rendement



## Unité 2 : Mesure du rendement

### Cadre de mesure du rendement

Comme nous l'avons mentionné antérieurement, le Cadre de mesure du rendement des Services d'emploi comprend :

- Les dimensions de la réussite de la qualité des services, pondérées afin de refléter leur contribution à la qualité globale, c.-à-d. un service est-il couronné de succès parce qu'il est efficace, efficient ou axé sur le client? Qu'est-ce qui est le plus important?
- Les mesures du rendement — éléments clés de chaque dimension qui témoignent de la valeur, c.-à-d. une mesure de la participation au service permet d'évaluer si le programme sert ou non les intérêts du groupe client concerné.
- Des indicateurs de données — données uniformes, fiables et vérifiables qui soutiennent chaque mesure du rendement, c.-à-d. qu'il existe de nombreux indicateurs du groupe client concerné, par exemple l'âge, l'instruction et l'expérience professionnelle.
- Un indicateur de la qualité globale des services — calcul qui combine chaque mesure du rendement de chaque dimension du service en fonction de sa valeur dans l'évaluation de la qualité globale.

Au cours de la transition, vous mettrez l'accent sur la « mesure du rendement »; par conséquent, dans la présente section, vous apprendrez :

- Les 3 dimensions de la mesure du rendement;
- Les 7 mesures de base sous-jacentes à ces dimensions;
- Les cibles de qualité du service;
- Composantes financières et de prestation de services.

## Mesure du rendement

D'ici la fin de la présente unité, vous pourrez :

- Expliquer que la mesure du rendement est fondée sur trois dimensions de la réussite de la prestation de services (satisfaction de la clientèle, efficacité et efficience).
- Décrire en quoi les trois dimensions ainsi que les 7 mesures de base connexes sont interdépendantes.
- Évaluer comment la cible de qualité des services se compose de ces mesures et leur rôle dans l'atteinte de cette cible.
- Reconnaître l'importance de l'analyse financière, de l'analyse de la prestation de services et de la production de rapports dans l'évaluation de la qualité des services offerts aux clients.

## Qu'est-ce que la mesure du rendement?

La mesure du rendement constitue une partie intégrante du Système de gestion du rendement et de ses processus. C'est le stade qui exige la définition, la collecte et l'analyse des données financières et des données de rendement de chaque fournisseur de services afin de faciliter la compréhension des progrès et de la qualité des services fournis. Le MFCU et les fournisseurs de services analysent ces données à différents niveaux et parfois pour différentes fins.

La mesure du rendement est importante car :<sup>4</sup>

- Ce qui est mesuré est accompli;
- Si vous ne mesurez pas les résultats, il est impossible de distinguer les réussites des échecs;
- Si vous ne voyez pas le succès, vous ne pouvez pas le récompenser;
- Si vous ne récompensez pas le succès, vous récompensez probablement l'échec;
- Si vous ne voyez pas le succès, vous ne pouvez pas en tirer des leçons;
- Si vous ne reconnaissez pas l'échec, vous ne pouvez pas rectifier le tir;
- Si vous pouvez démontrer les résultats, vous pouvez vous gagner l'appui du public.

---

<sup>4</sup> Tiré du Guide de mesure du rendement de la Fonction publique de l'Ontario (FPO)

Pour mesurer le rendement du fournisseur de services et des Services d'emploi en général, il ne faut pas mettre un accent exclusif sur les activités et les inscriptions, un accent exclusif sur les résultats, un accent exclusif sur les dépenses ou un accent exclusif sur la satisfaction des clients. Le succès se mesure par une combinaison des éléments suivants :

- Qui dessert-on (p. ex. profil d'adéquation);
- Que leur arrive-t-il (p. ex. résultat obtenu ou incidence du service);
- Dans quelle mesure les particuliers et les employeurs pensent-ils avoir été bien servis (coordination des services et satisfaction des clients).
- La valeur tirée de l'investissement (efficacités).

Un cadre provincial de mesure du rendement signifie que les mesures du rendement, les indicateurs de données, les définitions des données et les sources de données sont les mêmes pour chaque contrat conclu avec un fournisseur de services. Cela ne veut pas dire qu'il existe une approche « à l'emporte-pièce » à la prestation des services d'emploi. En fait, les SE ont été conçus pour être flexibles afin que les fournisseurs de service puissent répondre aux besoins uniques de leurs clients, de leur employeur et de leur collectivité.

Le Cadre de mesure du rendement comprend des dimensions de prestation de services et des mesures de base permettant d'évaluer le rendement du fournisseur de services et le rendement global des Services d'emploi. Dans un modèle parvenu à maturité, les normes seront basées sur des données vérifiées relativement aux services offerts à l'échelle provinciale, et non aux services qui devraient être offerts. La norme sera élaborée à partir des données recueillies dans le cadre de l'entente de 20 mois.

L'annexe B de votre entente cerne les engagements de l'organisme de prestation de services et définit des mesures de rendement cibles ainsi que l'indicateur cible de qualité globale des services. Les indicateurs de données sont définis par le MFCU et vous entrez les données dans le Système de gestion des cas relativement aux indicateurs; les rapports de qualité des services comprennent des renseignements sur ces indicateurs de données que vous devez utiliser afin de suivre votre rendement « sous la ligne de flottaison ».

## Dimensions des Services d'emploi et mesures de base

Les dimensions de la prestation de services sont les principales composantes de l'expérience en matière de prestation de services comprises dans l'évaluation globale du fournisseur de services et du rendement et de la qualité du programme. Comme on peut le constater dans le diagramme qui suit, les trois dimensions des Services d'emploi, c'est-à-dire les services à la clientèle, l'efficacité et l'efficience, sont pondérées afin d'indiquer leur valeur lorsqu'elles sont combinées pour mesurer la qualité globale des services. L'observation de la norme de qualité globale des services est essentielle à un financement stable et continu. À noter les éléments « sous la ligne de flottaison » dans ce diagramme : la capacité du fournisseur de services et le respect du contrat (entente) et des lignes directrices.

### Services d'emploi—Dimensions de la qualité des services, Mesures, Pondérations—Dimensions de la réussite de la qualité des services



Sont également notées dans ce diagramme les sept mesures de base (l'activité évaluée pour chaque dimension) et des normes (au cours de la transition des cibles provisoires ont été fixées et des normes seront établies en fonction du rendement réel dans un modèle parvenu à maturité) ont été établies afin d'évaluer le rendement des fournisseurs de services et des Services d'emploi dans leur ensemble.

Certaines de ces mesures de base comprennent des indicateurs de données, des variables d'éléments de données servant à créer et à définir une mesure du rendement. Il s'agit de données « sous la ligne de flottaison » dont disposent les fournisseurs de services pour leur permettre de gérer les services d'emploi et de renforcer la capacité organisationnelle/des fournisseurs de services (plan, mesure, communication, ressource).

## Dimension : Services à la clientèle

La dimension des services à la clientèle se mesure au degré de satisfaction des clients et des employeurs par rapport aux Services d'emploi et au degré d'intégration des Services d'emploi dans chaque collectivité. Le service à la clientèle comprend deux mesures de base :

- La satisfaction du client/participant et de l'employeur
- La coordination des services

## Dimension : Efficacité

L'efficacité du programme sera mesurée en fonction des personnes desservies par les Services d'emploi et de l'incidence du service reçu. L'efficacité comprend trois mesures de base :

- Emploi/cheminement de carrière
- Formation/éducation
- Pertinence (c.-à-d. le profil du participant)

## Dimension : Efficience

L'efficience du programme sert à mesurer le degré suivant lequel les ressources sont employées de manière appropriée afin de réaliser les engagements énoncés dans l'annexe B. L'efficience comprend deux mesures de base :

- Inscription aux services assistés
- Inscription aux activités d'atelier/séances d'information

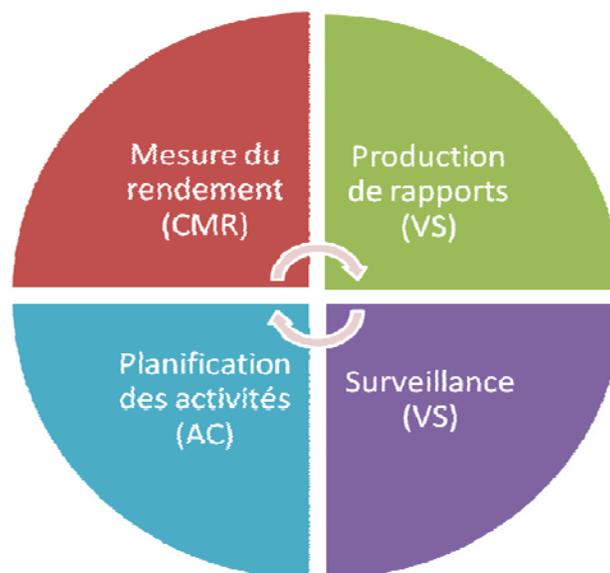
## Exercice : Mesure du rendement

Examiner les lignes directrices destinées aux fournisseurs de services d'emploi et remplir les cases vierges

Dimensions et mesures de base	Cible provisoire de mesure de base	Pondération	Valeur de la CQS	Valeur maximale
Services à la clientèle (____%)				
Satisfaction (client/participant/employeur)				
Coordination des services				
Efficacité (____%)				
Emploi/cheminement de carrière				
Formation/éducation				
Pertinence (profil du participant)				
Efficience (____%)				
Inscription aux services assistés				
Inscription aux activités d'atelier/séances d'information				
Cible provisoire de qualité des services				

# Système de gestion du rendement des Services d'emploi pour les gestionnaires d'organisme de prestation de services

## Unité 3 : Production de rapports



## Unité 3 : Production de rapports

### Capacité de veille stratégique

Tel qu'il a été mentionné précédemment, la capacité de VS comprend :

- Un système de gestion de l'information avec un dictionnaire de données, des règles administratives claires, des rapports périodiques à l'appui de l'analyse des données réelles à la lumière des normes de rendement et des cibles prévues et la capacité d'« exploiter » des données pour une analyse plus poussée.
- Des modèles de décision en matière de gestion fondés sur le rendement, c.-à-d. des modèles décisionnels en matière de financement et de sélection des services liés au rendement.
- Des processus opérationnels de planification et de soumission liés au rendement à la lumière des normes et reposant sur l'amélioration continue.

Le MFCU a bâti la fondation de la capacité de veille stratégique : le Système d'information d'Emploi Ontario (SIEO), y compris le Système de gestion des cas; les plans opérationnels et les ententes et l'annexe B. Les données que vous entrez dans le Système de gestion des cas viennent soutenir la capacité de veille stratégique du MFCU et de votre organisation. La capacité de veille stratégique est comprise dans la dimension « mesure » de la capacité organisationnelle/du fournisseur de services; vous devrez donc déterminer ce que vous devez faire « sous la ligne de flottaison » pour gérer vos activités.

Au cours de la transition, vous mettrez l'accent sur la « production de rapports »; par conséquent, dans la présente unité vous apprendrez :

- la relation entre les données de l'organisme et
- la façon d'évaluer le rendement de l'organisme à la lumière des engagements.

### Production de rapports

D'ici la fin de la présente unité, vous pourrez :

- Examiner le lien entre la collecte de données de l'organisme et les rapports de rendement affichés des Services d'emploi.

- Évaluer le rendement de l'organisme à la lumière des normes provinciales et des engagements décrits dans l'entente et cerner les défis à énoncer dans les Rapports trimestriels d'étape et d'ajustements (RTEA).

## Que signifie « Production de rapports »?

Tel qu'il est indiqué dans l'entente de l'OPS, les fournisseurs de services sont tenus de rendre compte au Ministère de la prestation des services d'emploi et de l'utilisation des fonds fournis par le Ministère. Les fournisseurs de services sont tenus de soumettre un rapport dans trois domaines :

1. Données individuelles/client—Données et résultats au niveau individuel du client, déclarées à l'aide du SGC-SIEO. Les éléments de données pour la production de rapports sont clairement définis de sorte que les résultats de différents OPS soient comparables.
2. Rendement du fournisseur de services par OPS—déclaré à l'aide du Rapport trimestriel d'étape et d'ajustements (RTEA).
3. Gestion financière et responsabilité—déclarée à l'aide des deux rapports sur les dépenses prévues et de la vérification annuelle.

## Production de rapports de données individuelles/client

La collecte et la production de rapports de données individuelles se font par le Fournisseur de services (FS) à l'aide du Système de gestion des cas du SIEO. Ce processus commence lorsqu'un plan de services à la clientèle est entré par le fournisseur de services dans le Système de gestion des cas et il se termine lorsque le fournisseur de services clôt ce plan de services. Il s'agit d'un changement important par rapport à la façon dont l'information a été déclarée par le passé et cette démarche est essentielle à la gestion dans un environnement axé sur les résultats. « Au-dessus de la ligne de flottaison », vous devez démontrer à vos principaux clients que votre service permet d'atteindre les résultats décrits dans votre entente de SE.

Une partie des responsabilités en matière de surveillance du conseiller ou de la conseillère en emploi et en formation consiste à vérifier si les données déclarées au niveau d'un organisme sont valides et exactes. Un fournisseur de services doit avoir des systèmes d'assurance de la qualité en place « sous la ligne de flottaison » afin de s'assurer que les données sont entrées et sont exactes.

## Occasion « sous la ligne de flottaison »!

Les clients font appel à vos services car ils croient que votre soutien leur sera davantage bénéfique; que vos services assistés leur permettront de trouver et de conserver un emploi. En tant que fournisseur de services, il est important que vous renforciez la capacité organisationnelle « sous la ligne de flottaison » afin de veiller à ce que les services assistés soient appropriés et opportuns. Les données brutes sont stockées dans le système et vous serez éventuellement en mesure d'extrapoler ces données à l'aide de divers rapports.



### Matière à réflexion :

Que pensez-vous devoir noter ou contrôler « sous la ligne de flottaison » pour vous assurer que vos services sont appropriés et offerts en temps voulu? Quels sont les risques si vous ne le faites pas? Quels sont les avantages si vous le faites? Par exemple, même si les clients des services assistés ne sont pas « comptés » dans le SIEO jusqu'à la sortie, vous devez connaître le nombre et le profil des clients qui reçoivent des services assistés au cours de toute période donnée. Cela vous aidera à contrôler l'efficacité et l'efficience de votre processus d'inscription, de votre modèle de décision, de votre gamme de services assistés, etc.

## Types de rapport

Les rapports suivants seront accessibles au MFCU et aux fournisseurs de services :

- Services d'emploi - Qualité des services
- Services d'emploi - Qualité des services (rapport détaillé)
- Services d'emploi - Toutes les données
- Services d'emploi - Employeurs
- Services d'emploi - Activité des cas
- Fournisseur de services - Dossiers dont il faut assurer le suivi
- Fournisseur de services - Dossiers inactifs

Certains de ces rapports sont disponibles maintenant; d'autres sont en voie de production. Des renseignements plus détaillés sur ces rapports seront fournis une fois qu'ils seront disponibles<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Calendrier de production des rapports : [http://www.tcu.gov.on.ca/eng/eopg/publications/eois\\_cams\\_reports\\_ref.pdf](http://www.tcu.gov.on.ca/eng/eopg/publications/eois_cams_reports_ref.pdf)

## Rapport détaillé sur la qualité des services

Ce rapport est le premier rapport de rendement disponible avec le lancement du Système de gestion des cas. Le rapport détaillé sur la qualité des services intègre : les cibles provisoires de qualité des services; les engagements en matière de rendement du fournisseur de services; le rendement réel par rapport aux cibles provisoires et les engagements financiers et les dépenses réelles. Un examen de ce rapport offre un survol complet du rendement de chaque organisme de prestation de services.

Détails du rendement :

- Données sur les fournisseurs de services à ce jour relativement aux résultats réels par rapport à chacune des 7 mesures de base (y compris les inscriptions aux ateliers R et I et aux services assistés), qui aboutissent à une « notation » de la qualité globale des services par rapport aux cibles de rendement.
- Le rapport comprend les dimensions, les mesures de base, les cibles provisoires et les résultats à ce jour. Il précise également la cible provisoire de la qualité globale des services.
- Toutes les mesures de rendement des SE et leurs indicateurs sont basés sur les données Ressources et information (R et I) mensuelles et sur les participants aux services assistés dont le plan de prestation de services est clos. Ces participants sont définis comme étant ceux qui bénéficient de services de recherche d'emploi, de jumelage travailleur-emploi et de placement ou de formation en cours d'emploi et de maintien de l'emploi.

Détails financiers :

- Données à ce jour sur les affectations et les dépenses à la fois pour les incitatifs à l'intention de l'employeur et les aides à la clientèle.

## Exercice : Rapport détaillé sur la qualité des services - Partie A

Le présent exercice a pour but de vous familiariser avec les aspects précis du Rapport détaillé sur la qualité des services qui doivent faire l'objet d'un examen périodique.

Dans votre examen, vous devrez chercher à cerner les aspects suivants :

- Les trois dimensions et les sept mesures de base connexes
- Les cibles provinciales de mesure de base des Services d'emploi
- Les cibles annuelles d'engagement en matière de rendement (cibles de mesure de base de l'annexe B par OPS)
- Les données réelles à ce jour sur les mesures de base — atteinte de la cible en pourcentage (%), examiner les numérateurs et les dénominateurs
- La cible provisoire de qualité des services
- La valeur de la cible de qualité des services au niveau de l'organisme
- Les affectations
- Les dépenses

## Rôles et responsabilités

L'analyse des données recueillies est faite à la fois par le fournisseur de services et par le personnel du MFCU et fournira des renseignements précieux pour le processus de contrôle, de planification et d'amélioration.

Les fournisseurs de services :

- examineront les rapports mensuels et trimestriels de rendement opérationnel, en particulier le SE-Rapport détaillé sur la qualité des services;
- examineront et analyseront le SE-Rapport mensuel sur la qualité des services pour suivre leur rendement;
- rempliront le rapport trimestriel d'étape et d'ajustements;
- rempliront le rapport sur les dépenses prévues pour chaque organisme financé;
- soumettront un rapport sur les états vérifiés des revenus et des dépenses.

### Occasion « sous la ligne de flottaison »!

Les fournisseurs de services doivent recueillir et analyser des données supplémentaires, non exigées par le MFCU, pour gérer leurs activités « sous la ligne de flottaison ».



Matière à réflexion :

Quelles autres données avez-vous besoin de recueillir à l'interne pour renforcer votre capacité organisationnelle/de fournisseur de services? Par exemple, afin d'accéder au marché voilé du travail, vous devez bâtir des liens avec les employeurs. Il serait utile que vous recueilliez et suiviez les données relatives à l'employeur afin de déterminer si vos stratégies donnent de bons résultats, par exemple le nombre et la méthode des contacts de l'employeur... qui mènent au nombre et au type de postes affichés... qui mènent au nombre et au type de postes pourvus.

Le MFCU :

- remplira le rapport trimestriel d'étape et d'ajustements;
- examinera et analysera le SE-Rapport mensuel sur la qualité des services;
- examinera les cibles de mesure de base du fournisseur de services, la cible de qualité des services, les résultats attendus et les étapes clés à l'aide de l'annexe B de l'entente;
- examinera les rapports sur les dépenses prévues.

Le MFCU examinera les SE-Rapports mensuels sur la qualité des services afin de déterminer si les fournisseurs de services atteignent ou excèdent leurs cibles provisoires et contrôlera les dépenses budgétaires. Au cours de la transition, le MFCU suivra les résultats attendus et les étapes clés en matière de prestation de services et de transition décrits dans le plan d'activités des Services d'emploi à l'intention des fournisseurs de services.

## Rapport trimestriel d'étape et d'ajustements (RTEA)

Le RTEA est un rapport conçu afin d'assurer une approche uniforme de communication d'une rétroaction par rapport à l'atteinte des cibles/étapes clés et à la gestion budgétaire pour tous les organismes de prestation de services financés.

Il s'agit d'un outil clé de production de rapports et de contrôle qui sera utilisé à la fois par les fournisseurs de service et par le MFCU tout au long de l'entente de 20 mois (période de transition) et par la suite.

Le RTEA, au cours de la période de transition<sup>6</sup>, exige qu'une réponse soit fournie aux cinq (5) questions suivantes :

1. Y a-t-il des cibles de l'annexe B qui n'ont pas été atteintes au cours du présent trimestre? Le cas échéant, quelles stratégies et mesures comptez-vous adopter afin d'atteindre ces cibles d'ici la fin de l'année?
2. Si vous n'avez pas prévu dépenser d'ici la fin de l'année 100 % des incitatifs au placement pour les employeurs et/ou des soutiens à la formation pour les particuliers, veuillez expliquer les stratégies ou les mesures que vous allez prendre afin d'atteindre ce pourcentage de 100 % d'ici la fin de l'année.
3. Y a-t-il des résultats attendus/étapes clés du Plan de prestation de services des SE qui ont été ciblés pour le présent trimestre mais qui n'ont pas été atteints? Le cas échéant, quelles stratégies et mesures comptez-vous adopter afin d'atteindre ces cibles d'ici la fin de l'année?
4. Y a-t-il des résultats attendus/étapes clés du Plan de transition des services des SE qui ont été ciblés pour le présent trimestre mais qui n'ont pas été atteints? Le cas échéant, quelles stratégies et mesures comptez-vous adopter afin d'atteindre ces cibles d'ici la fin de l'année?
5. Fonds de transition :

---

<sup>6</sup> Après la transition, les questions du RTEA seront révisées.

- a. Y a-t-il des résultats attendus/étapes clés se rapportant à vos demandes de fonds de transition approuvées, ciblés pour le présent trimestre, qui n'ont pas été atteints? Le cas échéant, quelles stratégies ou mesures comptez-vous adopter afin de les atteindre?
- b. Y a-t-il des résultats attendus/étapes clés se rapportant à vos fonds de transition préétablis approuvés, ciblés pour le présent trimestre, qui n'ont pas été atteints? Le cas échéant, quelles stratégies ou mesures comptez-vous adopter afin de les atteindre?

## Processus RTEA

L'organisme de prestation de services est tenu de remplir le RTEA tous les trimestres et de le soumettre au MFCU à des moments prédéterminés. Les fournisseurs de services utiliseront le RTEA pour déclarer toute cible de rendement ou étape clé en matière de prestation/transition des services qui ne serait pas atteinte, ou que l'on ne prévoit pas atteindre, ainsi que les ajustements faits pour les atteindre. Bien que le RTEA ne soit pas un outil de vérification, les fournisseurs de services d'emploi sont également invités à déclarer à l'aide du RTEA l'état de leurs dépenses budgétaires.

Le MFCU fournira une rétroaction écrite pour accuser réception de la soumission du RTEA et pour signaler toute mesure ou stratégie de l'organisme de prestation de services qui ne cadrerait pas avec la politique ou l'orientation du programme du MFCU (p. ex. les motifs de préoccupation se rapportant aux lignes directrices des SE, la *Loi sur les normes d'emploi*, etc.). Il peut y avoir d'autres discussions entourant les résultats et les stratégies visant à atteindre les cibles. Au cours de la transition, le MFCU offrira une rétroaction axée principalement sur la transition plutôt que sur le rendement. Le MFCU s'attend à ce que les fournisseurs de services démontrent qu'ils comprennent les résultats qu'ils doivent obtenir et pourquoi ils n'y parviennent pas, qu'ils savent ce que leurs résultats veulent dire et qu'ils élaborent et mettent en œuvre des plans d'amélioration. Il s'agit d'activités clés en vue de gérer une organisation efficace et viable.

## Occasion « sous la ligne de flottaison »!

En plus d'être conforme aux exigences en matière de production de rapports du MFCU, le RTEA permet une planification d'activités interne et il pourrait constituer un « élément de sortie » de la planification d'activités interne permettant de démontrer la capacité de votre organisation de mesurer et de planifier « sous la ligne de flottaison » afin de bâtir une solide fondation opérationnelle.



Une fois que vous avez compris ce que les rapports vous révèlent, vous pouvez commencer à songer à la façon d'utiliser les données « sous la ligne de flottaison » pour bâtir une capacité organisationnelle et pour favoriser l'amélioration continue.

Une auto-évaluation standard des activités englobe souvent des processus qui nous aident à :

- comprendre les résultats : pour se faire une idée claire des résultats réels de l'organisation, de ses forces et des aspects à améliorer;
- comprendre la cause : pour se faire une idée claire des raisons pour lesquelles l'organisation arrive (ou n'arrive pas) à obtenir les résultats voulus;
- élaborer des plans d'amélioration : pour bâtir un plan qui mise sur les forces et qui cerne les aspects à améliorer;
- examiner et à rectifier le tir : pour évaluer les progrès par rapport aux résultats souhaités, célébrer les réussites et adopter des mesures correctives au besoin.

Matière à réflexion :

Quels processus et structures internes avez-vous mis en place afin de célébrer les réussites et d'améliorer sans cesse vos Services d'emploi?

## Exercice : Rapport détaillé sur la qualité des services - Partie B

Pour remplir le RTEA, vous devez avoir une compréhension claire de vos résultats réels, de vos points forts et des aspects qui demandent à être améliorés; le Rapport détaillé sur la qualité des services constitue une facette importante de la compréhension de vos résultats et de votre rendement.

Le présent exercice a pour but de comprendre le rendement actuel de l'étude de cas à la lumière des engagements de l'annexe B.

Directives :

1. Passer en revue le Rapport détaillé sur la qualité des services et remplir les quatre colonnes pour chaque mesure de base : Cible annuelle de l'engagement en matière de rendement, Numérateur à ce jour, Dénominateur à ce jour, Résultat réel à ce jour.
2. Calculer l'écart pour chaque mesure de base.
3. Classer la mesure de base sur une échelle d'élevé à faible (1 étant le plus élevé, 7 le plus faible).

Dimensions et mesures de base	Cible annuelle de l'engag. en matière de rendement	Num. à ce jour	Dén. à ce jour	Rés. réel à ce jour	Écart (+ -)	Rang (1 à 7) (É-F)
<b>Services à la clientèle</b>						
Satisfaction (client/participant/employeur)						
Coordination des services						
<b>Efficacité</b>						
Emploi/cheminement de carrière						
Formation/éducation						
Pertinence (profil du participant)						
<b>Efficiences</b>						
Inscription aux services assistés						
Inscription aux activités d'atelier/séances d'information						
<b>Cible provisoire de qualité des services</b>						

## Exercice : RTEA

Afin de cerner les plans d'amélioration (stratégies et mesures) dans le RTEA, vous devez d'abord comprendre pourquoi vous obtenez tel ou tel résultat, de sorte que vous puissiez concevoir le meilleur plan d'action possible (n'oubliez pas : le diagnostic avant le traitement!). Les causes sont des processus opérationnels ou de gestion qui, modifiés, peuvent améliorer les mesures de base; il s'agit de facteurs sur lesquels vous avez une emprise.

Le présent exercice « sous la ligne de flottaison » a pour but de vous aider à réfléchir au rendement de l'étude de cas à ce jour et à envisager les causes éventuelles de ce rendement. Au moment d'analyser la cause, il est important d'aller du tout jusqu'aux parties, c'est-à-dire de la forêt aux arbres.

Examinez le tableau de l'exercice précédent et trouvez ce que les données vous révèlent.

Partie 1 :

Quelle est votre impression globale du rendement de ce fournisseur de services?

---

---

---

---

Quelles sont les éventuelles raisons de ce rendement?

---

---

---

---

Quels autres renseignements vous aideraient à comprendre son rendement actuel?

---

---

---



## Système de gestion du rendement des Services d'emploi pour les gestionnaires d'organisme de prestation de services

### Unité 3 : Production de rapports

---

Partie 2 :

Selon vous, quels sont les aspects à améliorer que ce fournisseur de services aurait intérêt à inclure dans son RTEA? Pourquoi?

---

---

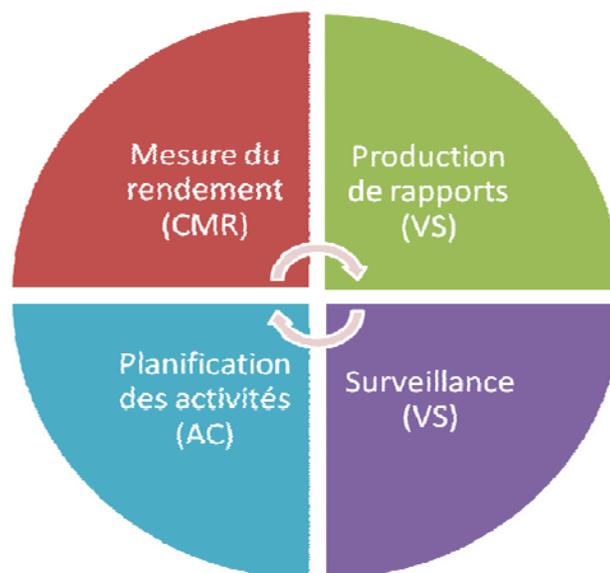
---

---

Quelles sont les causes probables?

# Système de gestion du rendement des Services d'emploi pour les gestionnaires d'organisme de prestation de services

## Unité 4 : Surveillance



## Unité 4 : Surveillance

### Capacité de veille stratégique

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la capacité de veille stratégique comprend :

- Un système de gestion de l'information avec un dictionnaire de données, des règles administratives claires, des rapports périodiques à l'appui de l'analyse des données réelles à la lumière des normes de rendement et des cibles prévues et la capacité d'« exploiter » des données pour une analyse plus poussée.
- Des modèles de décision en matière de gestion fondés sur le rendement, c.-à-d. des modèles décisionnels en matière de financement et de sélection des services liés au rendement.
- Des processus opérationnels de planification et de soumission liés au rendement à la lumière des normes et reposant sur l'amélioration continue.

Le MFCU a bâti la fondation de la capacité de veille stratégique : le Système d'information d'Emploi Ontario (SIEO), y compris le Système de gestion des cas; les plans d'activités et les ententes, dont l'annexe B. Les données que vous entrez dans le Système de gestion des cas viennent soutenir la capacité de veille stratégique du MFCU et de votre organisation. La capacité de veille stratégique est comprise dans la dimension « mesure » de la capacité organisationnelle/du fournisseur de services; vous devrez donc déterminer ce que vous devez faire « sous la ligne de flottaison » pour gérer vos activités.

Au cours de la transition, vous mettrez l'accent sur la « surveillance »; par conséquent, dans la présente section, vous apprendrez :

- Le rôle de la surveillance dans le Système de gestion du rendement.
- La conformité à l'entente.
- Les processus opérationnels des OPS.
- Le rôle de la FCU et la surveillance financière et la production de rapports des OPS.

Le MFCU contrôlera et analysera ces données par rapport aux étapes clés établies pour l'entente de 20 mois. Les données recueillies serviront ensuite à éclairer toute décision à prendre en ce qui concerne les ententes de 2012–2013 et l'établissement des normes communautaires, régionales et provinciales.

D'ici la fin de la présente section, vous pourrez :

- Comprendre le rôle de la surveillance dans un système de gestion du rendement.
- Reconnaître la responsabilité d'assurer la conformité à l'entente des Services d'emploi (y compris les lignes directrices des SE).
- Reconnaître la manière dont les processus opérationnels des fournisseurs de services des SE peuvent influencer sur leur capacité à parvenir au rendement exigé selon les normes provinciales.

### Qu'est-ce que la surveillance?

Le but principal d'un processus de surveillance est de s'assurer que les organismes de prestation de services se conforment à leurs ententes et que les fonds sont dépensés tel que prescrit. De plus, le processus vise à fournir au Ministère les renseignements entourant la conformité aux lignes directrices des SE et la démonstration de la capacité organisationnelle/du fournisseur de services. Grâce à la surveillance (qui comprend la validation des données tirées des dossiers à la lumière du Système de gestion des cas du SIEO), le MFCU peut déterminer le degré d'efficacité du rendement des organismes de prestation de services en fonction de leurs engagements ciblés ainsi qu'à la lumière de la norme provinciale et peut fournir un soutien et une rétroaction liés aux résultats et aux activités des organismes de prestation de services.

Bien que la surveillance effectuée par le MFCU puisse inclure des aspects financiers, ce n'est pas la même chose qu'une vérification financière (pour de plus amples renseignements, voir le document « Exigences en matière de vérification et de responsabilité pour les fournisseurs de services »).

Le processus de surveillance traité dans la présente unité décrit la façon dont le MFCU assurera la surveillance au cours de la phase de transition de 20 mois; ces pratiques peuvent aussi s'appliquer à une surveillance s'inscrivant dans un modèle parvenu à maturité.

### Comment la surveillance se fait-elle?

Le MFCU est tenu de surveiller la mise en œuvre des Services d'emploi à intervalles réguliers tout au long de l'entente des SE. La surveillance peut se faire à la fois au moyen d'une approche officielle et officieuse. Une visite de suivi pour déterminer la conformité de l'organisme constitue l'approche officielle de la surveillance. Son but est de s'assurer que le fournisseur de services se conforme, par organisme, aux activités

énoncées dans l'entente et que les fonds sont dépensés de la manière prescrite. La surveillance informelle consiste en l'examen des activités permanentes en ce qu'elles se rapportent aux services fournis par l'OPS. Il peut s'agir ici d'examiner entre autres les rapports et les autres données connexes.

## Phases de transition clés

Le diagramme décrit le programme des SE et l'accent mis sur la gestion des contrats entre août 2010 et mars 2012.



Comme nous l'avons mentionné précédemment, pendant cette transition, les fournisseurs de services se concentreront sur ce qui suit :

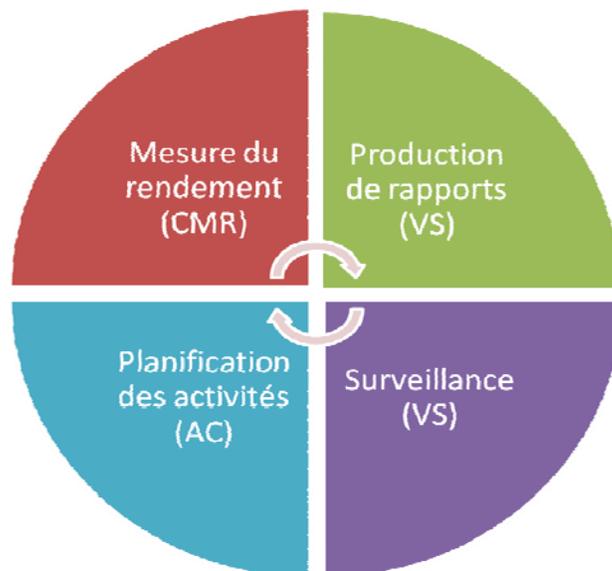
- Conformité en matière de service/de contrat : Tous les fournisseurs de services doivent offrir la gamme complète des composantes des SE conformément aux Lignes directrices destinées aux fournisseurs de services - Services d'emploi et au contrat.
- Développement de la capacité de gérer les résultats : Tous les fournisseurs de services doivent faire la preuve que des systèmes opérationnels et des pratiques de gestion sont établis en vue de gérer les services conformément aux principes et aux normes du Cadre de mesure du rendement d'Emploi Ontario; cela comprend la capacité de gérer « sous la ligne de flottaison ».
- Prise en considération de stratégies d'amélioration continue dans un contexte postérieur à l'entente de 20 mois. L'amélioration continue est l'intégration de la mesure du rendement aux activités quotidiennes d'une organisation dans le but de chercher sans cesse à améliorer la qualité des services.

## Production de rapports, surveillance et fonds de transition

Dans le cadre des exigences en matière de vérification et de responsabilité pour soutenir la responsabilité financière, les fournisseurs de services d'emploi sont tenus de soumettre deux genres de rapports sur les dépenses prévues (généraux et propres à la transition), deux fois par année, ainsi qu'un rapport sur l'état des revenus et des dépenses en fonction de leur vérification annuelle. Les rapports sur les dépenses prévues sont exigibles le 10 décembre 2010; le 11 février 2011; le 14 octobre 2011 et le 10 février 2012. Les états financiers vérifiés sont exigibles le 30 juin 2011 et le 29 juin 2012.

# Systeme de gestion du rendement des Services d'emploi pour les gestionnaires d'organisme de prestation de services

## Unité 5 : Planification des activités



## Unité 5 : Planification des activités

### Processus opérationnels d'amélioration continue

Comme nous l'avons vu, l'amélioration continue (AC) est l'intégration de la mesure du rendement aux activités quotidiennes d'une organisation. Elle vise à chercher sans cesse à améliorer la qualité du service et, si sa mise en œuvre est faite de manière claire et cohérente, elle permettra même à l'OPS dont le rendement est le plus solide de continuer à s'améliorer. L'AC comprend :

- L'examen et l'analyse des résultats clés, et non des activités et des processus.
- Les analyses d'incidence et de carence afin d'éclairer les futurs investissements.
- La planification axée sur l'avenir en vue de l'amélioration ou des modifications basées sur les résultats réels.

Au cours de la transition, vous mettrez l'accent sur la « planification des activités »; par conséquent, dans la présente section, vous apprendrez :

- Le processus de planification des activités et les principes du SGRAC.
- Les outils pour l'examen des processus opérationnels et analytiques.
- Les outils servant à analyser et à cerner les aspects à améliorer.

### Planification des activités

D'ici la fin de la présente unité, vous pourrez :

- Reconnaître que le cycle de planification des activités consiste en un cycle annuel qui est continu de nature, conformément aux principes du Système de gestion du rendement et d'amélioration continue (SGRAC).
- Déterminer les outils pour l'examen des processus opérationnels et analytiques.
- Vous servir de ces outils pour analyser le rendement à la lumière des attentes contractuelles et des engagements envers la province.
- Vous servir de ces outils afin de cerner les aspects clés à améliorer dans le but d'atteindre les cibles et/ou les normes pour l'année de planification des activités et d'accroître la capacité organisationnelle pour le bénéfice des clients.

## Qu'est-ce que la planification des activités?

Le MFCU fonctionne selon un cycle annuel de gestion des activités. Dans le cycle de gestion des activités<sup>7</sup>, le fournisseur de services et le MFCU travaillent ensemble pour répondre aux besoins en matière d'emploi de la collectivité (compris dans le plan de services communautaires) pour assurer l'amélioration continue des Services d'emploi. Le plan des activités porte sur l'engagement du fournisseur de services à l'égard des niveaux de service, des normes de qualité des services et des cibles d'amélioration continue.

Le RTEA fait partie d'un processus trimestriel pour le MFCU et pour le fournisseur de services permettant de suivre les progrès à la lumière des engagements contractuels; il s'agit ici d'un processus de planification des activités moins formel en vue d'analyser le rendement par rapport aux résultats et de cerner les futures possibilités d'amélioration.

Votre plan d'activités actuel porte sur la période de transition de 20 mois qui a commencé le premier du mois d'août 2010 et qui prendra fin le 31 mars 2012. La planification des activités pour 2012–2013 commencera à l'automne 2011.

### Occasion « sous la ligne de flottaison »!

La planification est une dimension de la capacité organisationnelle/du fournisseur de services car les résultats doivent être obtenus de façon délibérée et non accidentelle. Bien que cela ne soit pas dicté par le MFCU, les fournisseurs de services doivent assurer une planification des activités et une surveillance de façon quotidienne, mensuelle et trimestrielle « sous la ligne de flottaison ». Une solide planification des activités au macroniveau et au microniveau vous permet de bâtir une organisation solide et viable.



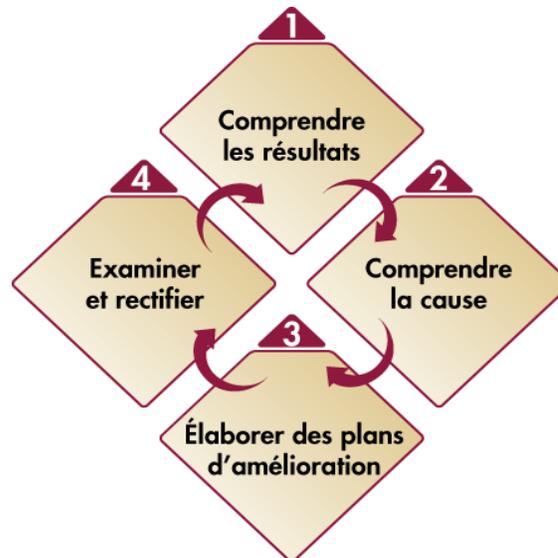
Matière à réflexion :

Comment mesurez-vous vos résultats et planifiez-vous l'amélioration de manière permanente?

<sup>7</sup> Les *Lignes directrices destinées aux fournisseurs de services - Services d'emploi* offrent des renseignements supplémentaires sur le cycle annuel de planification des activités du Ministère.

## Processus d'amélioration continue

Le diagramme suivant est le centre du cycle annuel de planification des activités des SE et représente un processus de planification des activités dont les fournisseurs de services peuvent se servir afin de gérer de façon continue les réussites entourant leurs services. Ce processus décrit une suite logique de mesures que le fournisseur de services doit adopter afin de mesurer, de comprendre, de planifier, de mettre en œuvre, de surveiller et de modifier ses activités. La philosophie sous-jacente à ce modèle relève de l'amélioration continue en vue d'atteindre ou de dépasser les cibles du plan d'activités.



## Étape 1 : Comprendre les résultats

L'objectif de cette étape est que le fournisseur de services comprenne clairement ses résultats, ses points forts et les aspects à améliorer. Dans un modèle parvenu à maturité, le fournisseur de services doit examiner le rendement passé et comparer ces résultats aux normes du MFCU, aux cibles annuelles de son plan d'activités et aux points repères ou étalons du réseau. Le fournisseur de services doit solliciter une rétroaction auprès de ses principaux clients, partenaires et autres intervenants clés afin de se faire une idée précise de ses propres points forts et des aspects qu'il doit améliorer ainsi que des besoins du client.

## Étape 2 : Comprendre la cause

L'objectif de cette étape pour le fournisseur de services consiste à comprendre pourquoi il obtient « tel ou tel résultat » et à en cerner les causes probables. Les causes sont soit des processus opérationnels, soit des processus de gestion qui, s'ils étaient modifiés, pourraient peut-être améliorer les résultats. Les causes ne sont pas des facteurs externes indépendants de la volonté du fournisseur de services.

À partir de la liste de causes possibles, le fournisseur de services sélectionne la cause la plus probable pour chaque point fort et pour chaque aspect à améliorer. Le fournisseur de services doit cerner les « quelques aspects vitaux » qu'il croit avoir la capacité d'améliorer et qui auront la plus grande incidence sur les résultats globaux en matière de prestation de services. Les quelques aspects vitaux comprendront un point fort et deux aspects à améliorer.

## Étape 3 : Élaborer des plans d'amélioration

L'objectif de cette étape consiste pour le fournisseur de services à élaborer un plan d'amélioration des résultats qui repose sur sa compréhension du point fort et des aspects à améliorer. Le fournisseur de services définira le résultat souhaité pour chacun des aspects; le résultat doit être exprimé de façon mesurable. En se basant sur sa compréhension des causes des résultats passés pour chaque aspect, le fournisseur de services dressera la liste des méthodes de rechange pouvant mener à l'amélioration des résultats. Le fournisseur de services élaborera un plan écrit comportant des cibles mesurables, des échéanciers et des activités permettant d'atteindre les résultats souhaités.

## Étape 4 : Examiner et rectifier le tir

Cette étape a pour objectif de permettre au fournisseur de services d'évaluer les progrès en fonction des résultats souhaités et d'adopter des mesures correctives au besoin (et, bien entendu, de célébrer les victoires!). Examinez les résultats internes et comparez-les aux niveaux de rendement cibles tels qu'ils sont décrits dans le plan d'activités annuel. Élaborez des plans de modification là où cela s'avère nécessaire afin de vous adapter aux changements qui surviennent et pour assurer l'atteinte des cibles du plan d'activités.

L'exercice facilité qui suit consiste en un exercice de planification « sous la ligne de flottaison » (à la fois très rapide et de haut niveau). Il s'agit d'un processus suggéré à des fins de planification, qui N'est PAS imposé par le MFCU. Cet exercice de planification pourrait donner lieu entre autres aux stratégies et aux mesures qui sont exigées pour votre RTEA.

Lorsque vous exécuterez cet exercice, songez aux aspects suivants :

- Les processus que vous avez mis en place pour assurer une planification quotidienne, hebdomadaire, mensuelle et trimestrielle;
- Les avantages liés au fait d'encourager les membres de votre personnel à participer au processus de planification des activités;
- Les « structures forcées » que vous avez adoptées afin d'examiner et de rectifier vos plans et de célébrer vos réussites.
- Les occasions de continuer à renforcer votre capacité organisationnelle/de fournisseur de services.

## Exercice : Planification des activités

### Comprendre les résultats

### Causes éventuelles

Commencez par visualiser la fin, c'est-à-dire les résultats : Objectif SMART — Stratégique, mesurable, réalisable, réaliste et limité dans le temps

### Comment pourrions-nous... (objectif SMART)

### Remue-méninges

Continuer de le faire	Cesser de le faire	Commencer à le faire ou améliorer notre façon de faire

### Matrice de priorités

La matrice de priorités sert à classer des idées par ordre de priorité à l'aide de 3 critères d'évaluation :

- Échelle de difficulté (9 – facile, 3 – quelque peu difficile, 1 – très difficile)
- Échelle de coût (9 – peu de ressources, 3 – quelques ressources, 1 ressources considérables)
- Échelle d'efficacité (9 – très efficace, 3 – quelque peu efficace, 1 – non efficace)

Idée	Facilité	Coût	Efficacité	Total



# Système de gestion du rendement des Services d'emploi pour les gestionnaires d'organisme de prestation de services

## Unité 5 : Planification des activités




Système de gestion du rendement des  
Services d'emploi pour les  
gestionnaires d'organisme de prestation de  
services

---

Unité 6 : Sommaire

## Unité 6 : Sommaire

### Système de gestion du rendement des SE

La mise en œuvre des Services d'emploi fondés sur les résultats en août 2010 représente un nouveau début pour les services d'emploi en Ontario. Nous nous attendons à ce que l'ensemble du réseau des OPS aux quatre coins de l'Ontario mette à contribution son expertise et ses connaissances locales afin d'offrir et d'assurer des services d'emploi efficaces, efficaces et axés sur le client. Le Système de gestion du rendement des Services d'emploi (SGRSE) offre une fondation solide pour soutenir un service à la clientèle de grande qualité et des résultats d'une manière à la fois transparente et responsable.

Au cours de la séance, vous avez appris que le SGRSE est :

- Un système clair et stratégique permettant une autogestion et une gestion de vos activités d'une manière qui offre un maximum d'avantages aux clients et aux employeurs et qui favorise l'affectation et la gestion en bonne et due forme de vos ressources par vos commanditaires;
- Un système qui renforce la capacité organisationnelle d'offrir des services à la clientèle à la fois viables et de qualité;
- Un système suivant lequel le MFCU, les fournisseurs de services et les clients ont une même compréhension de ce qui est important, des résultats attendus et de la nature des incitatifs et des conséquences.

Vous avez appris les quatre concepts qui sont pertinents au cours de la transition et dans un modèle parvenu à maturité : mesure du rendement, production de rapports, surveillance et planification des activités.

À ce stade-ci, nous nous attendons à ce que vous ayez compris plus en profondeur :

- La définition et les éléments du Système de gestion du rendement des SE;
- La façon dont le MFCU mesure le rendement dans le cadre du SGRSE;
- Les responsabilités des OPS quant au respect des engagements énoncés dans l'entente du MFCU et dans l'annexe B et quant au renforcement de la capacité organisationnelle/des fournisseurs de services d'offrir des services de qualité;
- Les processus et les outils mis à la disposition des OPS afin de les aider à offrir et à gérer des services d'emploi fondés sur les résultats.

Dans le présent sommaire, il importe de ne pas oublier que cette journée de formation n'est que le début d'un processus d'apprentissage pour les fournisseurs de services et les organismes de prestation de services, afin de les aider à comprendre à fond le Système de gestion du rendement des SE. Bien que la formation ait pu apporter un éclairage de haut niveau sur les concepts du SGRSE, le présent guide contient des renseignements plus détaillés qui vous aideront à gérer vos SE. Nous vous encourageons à vous servir de ce guide, ainsi que des autres ressources comme les Lignes directrices et la documentation des SE sur le site Web d'EPEO (Espace partenaires Emploi Ontario), afin de former votre personnel et de développer votre fondation opérationnelle « sous la ligne de flottaison ».

## Exercice : SGRSE

Quels sont les deux nouveaux éléments que vous avez appris au sujet du SGRSE que vous ne connaissiez pas avant aujourd'hui?

1

---

---

2

---

---

---

Quels sont les deux éléments que vous devez connaître à propos du SGRSE et que vous ne connaissez pas encore?

1

---

---

2

---

---

---

Quels sont les deux éléments que vous avez appris au cours de cette séance que vous devez mettre en œuvre lorsque vous retournerez au travail?

1

---

---

2

---

---

---

## La transition

Avant la mise en œuvre des SE, les services d'emploi au sein des OPS étaient réguliers, stables, hautement organisés et efficaces. L'accent consistait à assurer le « maintien des services ». La transition vers les SE exige de la part des OPS qu'ils modifient considérablement les pratiques de prestation des services et qu'ils conçoivent de nouveaux processus de gestion; cela équivaut presque à tout reprendre à zéro, à un « stade embryonnaire », où tout apparaît instable et chaotique. Au cours de cette phase, il est nécessaire de prendre des risques et de se montrer créatif et innovateur; l'accent au cours de cette phase doit être mis sur la « quête d'idées justes ». Les erreurs sont à prévoir au cours de ce stade embryonnaire et votre rôle en tant que leader consiste à vous concentrer sur l'amélioration continue. Il s'agit ici de continuellement mesurer, planifier, examiner et rectifier le tir, puis de célébrer vos réussites (même les petites « victoires rapides »), afin de respecter vos engagements de l'annexe B et peut-être même de les dépasser.<sup>8</sup>

Votre responsabilité en tant que leader est de veiller à ce que vous et votre personnel puissiez surmonter les embûches et relever avec brio les défis de la transformation<sup>9</sup>, dans le but de bâtir la capacité organisationnelle, y compris la capacité des ressources humaines, afin d'offrir des services d'emploi efficaces, efficaces et axés sur le client.

Les changements organisationnels majeurs, comme la transition vers les SE, ont une incidence considérable sur vous et sur les membres de votre équipe à un niveau personnel. Le changement peut s'avérer désagréable et il est important de ne pas se laisser prendre au piège de supposer que seul le MFCU a la responsabilité de rendre votre « petit monde » sécurisant, familier et confortable.

Au fur et à mesure que vous et votre équipe deviendrez de plus en plus familiarisés avec le SGRSE, vous commencerez tous à vous sentir plus à l'aise et plus confiant face à la prestation de services d'emploi fondés sur les résultats. Avant même que vous ne vous en rendiez compte, la gestion et la mesure du rendement seront profondément ancrées dans la culture de votre OPS. Vous aurez alors atteint le stade de la maturité et offrirez des services d'emploi efficaces, efficaces et axés sur le client qui influenceront de manière positive sur les clients et sur les employeurs qui vous accordent leur confiance.

---

<sup>8</sup> Tous nos remerciements au Scherer Leadership Center pour nous avoir permis d'utiliser le présent contenu se rapportant au stade embryonnaire et à celui de la maturité. [www.scherercenter.com](http://www.scherercenter.com)

<sup>9</sup> *Managing Transitions*, William Bridges, <http://wmbridges.com>

## Exercice : La transition

Quel a été le plus grand défi pour votre équipe au cours de la transition vers les SE?

Comment avez-vous soutenu votre équipe sur les plans personnel et affectif au cours de cette transition?

Quels sont les deux aspects que vous reprenez de la présente séance que vous comptez partager avec votre équipe et qui pourraient l'aider à triompher des éventuels obstacles lorsqu'elle s'aventurera sur ces « sentiers inexplorés »?