

# **Programme Jeunes en mouvement vers l'emploi**

## **Évaluation de la mise en œuvre**

Rapport d'évaluation

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale  
Mai 2022

## **Note au lecteur**

Afin de faciliter la lecture du présent texte, nous avons employé le masculin comme genre neutre pour désigner aussi bien les femmes que les hommes.

## **Rédaction**

Victoria Raileanu, Direction de l'évaluation  
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

## **Comité d'évaluation**

Direction de l'évaluation  
Direction régionale de Services Québec de la Montérégie  
Direction des relations intergouvernementales et des mandats spéciaux  
Direction des ressources externes du placement et des mandats spéciaux  
Direction des politiques d'emploi et des stratégies

## **Édition**

Direction de l'évaluation  
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

## **Diffusion**

Document disponible sur [Québec.ca](https://quebec.ca), dans la section des bilans, rapports et stratégies.

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2024

ISBN : 978-2-550-99188-5 (PDF)

© Gouvernement du Québec

# Table des matières

|          |                                                                                                                                   |          |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>1</b> | <b>Description du programme</b>                                                                                                   | <b>1</b> |
| 1.1      | Raison d'être                                                                                                                     | 1        |
| 1.2      | Dimensions sur lesquelles il est souhaité d'agir (cibles)                                                                         | 1        |
| 1.3      | Objectifs                                                                                                                         | 2        |
| 1.4      | Organismes admissibles à présenter un projet dans le cadre du programme JME                                                       | 2        |
| 1.5      | Nature de l'intervention                                                                                                          | 2        |
| 1.5.1    | Appel de projets                                                                                                                  | 2        |
| 1.5.2    | Dépôt des projets                                                                                                                 | 3        |
| 1.5.3    | Admissibilité et analyse des projets                                                                                              | 3        |
| 1.5.4    | Mode de financement des projets                                                                                                   | 4        |
| 1.5.5    | Suivi des ententes de subvention et reddition de comptes                                                                          | 5        |
| <b>2</b> | <b>Stratégie d'évaluation</b>                                                                                                     | <b>7</b> |
| 2.1      | Enjeux d'évaluation                                                                                                               | 7        |
| 2.2      | Méthodologie                                                                                                                      | 8        |
| <b>3</b> | <b>Résultats</b>                                                                                                                  | <b>9</b> |
| 3.1      | Promotion du programme                                                                                                            | 9        |
| 3.1.1    | Stratégie de promotion                                                                                                            | 9        |
| 3.1.2    | Collaboration entre la DRIMS, la DPES, la Direction des communications, la DREPMS et les directions régionales de Services Québec | 10       |
| 3.1.3    | Contraintes à la promotion du programme                                                                                           | 14       |
| 3.1.4    | Appréciation par les intervenants ministériels de la stratégie de promotion du programme                                          | 15       |
| 3.1.5    | Expérience des promoteurs                                                                                                         | 16       |
| 3.2      | Admission des projets                                                                                                             | 20       |
| 3.2.1    | Soumission des projets au moyen du formulaire Web                                                                                 | 20       |
| 3.2.2    | Caractéristiques des organismes soumissionnaires                                                                                  | 20       |
| 3.2.3    | Mécanismes d'admission                                                                                                            | 20       |
| 3.2.4    | Rôles et responsabilités dans l'analyse de l'admissibilité                                                                        | 21       |
| 3.2.5    | Expérience des promoteurs                                                                                                         | 21       |
| 3.3      | Évaluation des projets                                                                                                            | 24       |
| 3.3.1    | Mécanismes d'évaluation                                                                                                           | 24       |
| 3.3.2    | Caractéristiques des organismes dont les projets ont été retenus                                                                  | 26       |
| 3.3.3    | Enjeux particuliers à l'étape de l'évaluation                                                                                     | 27       |
| 3.3.4    | Adéquation des critères de sélection                                                                                              | 28       |
| 3.3.5    | Contraintes et ajustements à l'étape de l'évaluation des projets                                                                  | 29       |
| 3.3.6    | Expérience des promoteurs                                                                                                         | 30       |
| 3.3.7    | Propositions d'amélioration des promoteurs à l'étape de l'évaluation                                                              | 33       |
| 3.4      | Gestion des ententes                                                                                                              | 33       |
| 3.4.1    | Modèle de gestion des ententes                                                                                                    | 34       |
| 3.4.2    | Négociation des ententes                                                                                                          | 35       |
| 3.4.3    | Rôle de la DPES dans la négociation des ententes                                                                                  | 36       |
| 3.4.4    | Rôle et responsabilités des conseillers régionaux dans la négociation des ententes                                                | 37       |
| 3.4.5    | Propositions d'amélioration des conseillers régionaux                                                                             | 38       |
| 3.4.6    | Perspective des promoteurs                                                                                                        | 39       |
| 3.4.7    | Subvention salariale bonifiée aux participants et subvention aux entreprises                                                      | 41       |
| 3.5      | Bilan de la gestion et du fonctionnement du Programme                                                                             | 44       |
| 3.5.1    | Ressources humaines allouées                                                                                                      | 44       |
| 3.5.2    | Ressources financières allouées                                                                                                   | 45       |

|                                                             |                                                                                                              |           |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.5.3                                                       | planification, gestion, fonctionnement, atteinte des objectifs.....                                          | 46        |
| 3.5.4                                                       | Niveau de satisfaction concernant l'approche par appel de projets et le fonctionnement du Programme<br>..... | 46        |
| 3.5.5                                                       | Appréciation de la collaboration.....                                                                        | 54        |
| <b>Conclusion .....</b>                                     |                                                                                                              | <b>57</b> |
| <b>Annexe 1 : Cadre logique du programme JME .....</b>      |                                                                                                              | <b>60</b> |
| <b>Annexe 2 : Matrice d'évaluation .....</b>                |                                                                                                              | <b>63</b> |
| <b>Annexe 3 : Grille d'évaluation des projets JME .....</b> |                                                                                                              | <b>64</b> |
| <b>Bibliographie .....</b>                                  |                                                                                                              | <b>69</b> |

# Liste des acronymes

|        |                                                                         |
|--------|-------------------------------------------------------------------------|
| CJE    | Carrefours jeunesse emploi                                              |
| DC     | Direction des communications                                            |
| DPES   | Direction des politiques d'emploi et des stratégies                     |
| DPRC   | Direction de la planification et de la reddition de comptes             |
| DREPMS | Direction des ressources externes, du placement et des mandats spéciaux |
| DRIMS  | Direction des relations intergouvernementales et mandats spéciaux       |
| DRSQ   | Direction régionale de Services Québec                                  |
| JME    | Jeunes en mouvement vers l'emploi                                       |
| OSE    | Organisme spécialisé en employabilité                                   |
| SE     | Secteur de l'Emploi                                                     |
| SECJ   | Stratégie emploi et compétences jeunesse                                |
| SEJ    | Stratégie emploi jeunesse                                               |
| SIP    | Services à l'intention des partenaires                                  |
| SPE    | Services publics d'emploi                                               |

# Sommaire

Cette étude montre que la mise en œuvre du programme *Jeunes en mouvement vers l'emploi* (JME) visant l'intégration en emploi des jeunes - particulièrement ceux éloignés du marché du travail - a été concluante, et ce, malgré le défi d'un échéancier court et des contraintes liées à la pandémie. 104 projets d'intégration en emploi des jeunes ont démarré entre les mois de juin et septembre 2020 dans la plupart des régions du Québec.

## Appel de projets

Né du transfert au Québec du volet régional de la Stratégie emploi compétence jeunesse (SECJ) administrée par le gouvernement fédéral, JME a reposé sur un appel de projets - qui s'est adressé aux acteurs les plus différents de l'écosystème des services aux jeunes - et sur une procédure de soumission des dossiers en ligne. Cette approche a été nouvelle pour le Secteur de l'Emploi (SE) du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS). Mandataire de l'implantation de JME, le SE collabore habituellement avec des organismes œuvrant en employabilité (OSE) selon un protocole de reconnaissance et de partenariat établi.

Lancé le 5 février 2020, l'appel de projets a attiré la soumission de 212 initiatives, un nombre élevé, compte tenu de la période courte de promotion du nouveau programme et des brefs délais accordés aux organismes soumissionnaires pour la préparation de leurs dossiers. Cette approche a remporté un vif succès auprès des promoteurs de projets et auprès des directions régionales de Services Québec - responsables de l'opérationnalisation de JME - en raison des larges critères d'admissibilité de l'appel de projets. L'accessibilité du programme aux promoteurs autres que les OSE a été perçue comme une opportunité de partenariats avantageux par de nombreuses parties prenantes rencontrées. Les modalités de l'appel de projets consistant à soumettre les dossiers en ligne au moyen d'un formulaire ont également été appréciées, même si l'ensemble des acteurs clés estime que les outils Web de la soumission de dossiers gagneraient à être améliorés advenant une future édition de l'appel. Par ailleurs, l'accompagnement des promoteurs par les responsables de la mise en œuvre et par les directions régionales a été un facteur qui a facilité l'étape de la soumission des initiatives.

## Évaluation des projets

L'évaluation des projets a été effectuée, à l'aide d'une grille, par un comité formé de représentants des directions centrales du SE et, en région, par des comités formés de représentants des directions régionales de Services Québec. Si la grille a permis d'encadrer efficacement le processus d'évaluation, ses critères n'ont pas toujours fait l'unanimité. Ainsi, certains conseillers régionaux trouvent les critères pertinents et complets, alors que d'autres soulignent l'absence d'une perspective régionale prenant en compte le lien des projets avec les besoins sur le territoire. D'autres conseillers régionaux se questionnent sur le critère « novateur » et trouvent que certaines initiatives acceptées reproduisent les services déjà offerts. Du côté des promoteurs, ils sont plusieurs à avoir trouvé le critère « novateur » vague au moment de la soumission des projets. D'autres encore estiment que les critères de sélection ont entraîné un glissement des objectifs du Programme vers une « restriction autour de l'emploi » aux dépens des perspectives transversales de pré-employabilité.

## Négociation et gestion des ententes

La négociation des ententes avec les promoteurs a été tributaire des perturbations pandémiques et des réajustements ont été nécessaires au niveau des calendriers de réalisation des projets, ce qui a entraîné une révision du nombre de participants et des budgets. Prise en charge par les conseillers régionaux, la gestion des ententes dans le cadre de JME a été basée sur un modèle inspiré des ententes conclues habituellement avec les OSE, notamment en ce qui concerne les mécanismes de suivi.

Par ailleurs, les nouveaux promoteurs ont eu à faire un apprentissage parfois ardu de la réalisation des suivis des ententes. Les outils de gestion des ententes, peu adaptés aux particularités de JME, ont quelquefois causé des difficultés administratives et techniques aux promoteurs. En revanche, la souplesse, la disponibilité et la diligence des conseillers régionaux ont souvent contribué à surmonter ces problèmes. En outre, plusieurs propositions ont été formulées par les conseillers régionaux et par les promoteurs visant l'assouplissement de la procédure de reddition de comptes pour les promoteurs JME et la création d'outils de suivi sur mesure.

Si la coordination et la collaboration des intervenants ministériels ont été généralement une source de satisfaction des acteurs clés lors de la mise en œuvre de JME, la phase de la gestion des ententes a révélé une lacune à ce niveau. De fait, les intervenants budgétaires de la Direction de la planification et de la reddition de comptes (DPRC)

et les agents de Services Québec n'ont pas été suffisamment informés et impliqués dans les opérations du programme.

Un autre élément qui ressort de l'évaluation du processus de gestion des ententes concerne les sommes que les promoteurs peuvent verser aux individus ou aux entreprises partenaires dans le cadre du programme JME. Le personnel du MESS et les promoteurs se sont montrés généralement satisfaits du mode de gestion de ces subventions, vu comme étant de nature à accorder une grande latitude aux organismes porteurs de projets. Toutefois, certains conseillers régionaux ont souligné l'importance de suivre de près la gestion du soutien de revenu bonifié versé aux participants des projets et de la contribution salariale versée aux entreprises.

## **Bilan**

Le bilan que les répondants font de la mise en œuvre de JME porte sur les ressources humaines et financières allouées au programme, sur sa cohérence interne et sur le niveau de satisfaction des acteurs clés envers ce nouveau véhicule d'insertion en emploi des jeunes. Le niveau de satisfaction des acteurs clés à l'égard de la collaboration dans le cadre du programme JME y est considéré également. Voici les principaux constats qui se dégagent des entrevues avec les acteurs clés :

- La plupart des intervenants du MESS ont estimé suffisantes les ressources humaines allouées à la mise en œuvre de JME, car une bonne planification des ressources nécessaires a été faite en amont.
- En raison du contexte pandémique, toutes les ressources financières prévues n'ont pas été utilisées dans le cadre de JME, puisque plusieurs organismes étaient confrontés aux problèmes de recrutement des participants.
- Il est prématuré de savoir si le fonctionnement de JME a permis l'atteinte de ses objectifs, la fin des projets subventionnés étant un moment plus propice à la formation d'un avis à ce propos.
- Le personnel du MESS et les promoteurs ont déclaré être généralement satisfaits de l'approche par appel de projets de JME, soulignant son accessibilité à un large éventail d'organismes susceptibles d'apporter des solutions nouvelles aux problèmes de la sous-représentation des jeunes sur le marché du travail.
- En ce qui concerne le programme JME, le personnel du MESS et les promoteurs s'accordaient pour dire que l'opportunité de verser des sommes aux participants (allocations) et aux entreprises partenaires (contribution salariale) a constitué une valeur ajoutée.
- Les délais trop brefs accordés aux promoteurs pour soumettre leurs propositions dans le cadre de l'appel de projets ont été nommés le plus souvent parmi les points faibles de la mise en œuvre.
- Les acteurs clés ont estimé que la collaboration dans le cadre de la mise en œuvre de JME a été optimale, les outils de travail élaborés par les responsables de la DPES, tels que le Guide de la mise en œuvre ou la grille d'évaluation, ont contribué à l'efficacité de l'implantation du programme. Des améliorations ont été proposées pour une meilleure implication des intervenants budgétaires et des agents de Services Québec au moment de l'opérationnalisation de JME advenant de futures éditions de l'appel de projets.

# Mise en contexte

En août 2019, les gouvernements du Canada et du Québec ont signé l'Entente de contribution en appui aux jeunes du Québec dans le cadre de la SECJ (ci-après appelé « Entente »). L'Entente visait à permettre aux jeunes Québécois de 15 à 30 ans, en particulier ceux éloignés du marché du travail, de bénéficier d'une offre de service consolidée et représentative de leur réalité régionale afin qu'ils puissent développer les compétences nécessaires pour intégrer le marché du travail.

À la suite de la signature de cette entente, le MESS a retenu une approche qui reposait sur un nouveau programme intitulé *Jeunes en mouvement vers l'emploi* (ci-après appelé « JME » ou « Programme »). La mise en œuvre de ce programme a été réalisée par appel de projets et s'est opéré par le biais de la mesure « Recherche et innovation » déjà présente dans l'offre de service du SE. Cette mesure constitue un levier d'intervention approprié pour mettre à l'essai et pour documenter des approches novatrices susceptibles d'apporter une contribution significative à l'évolution de l'offre de service du SE.

Dans l'Entente Canada-Québec il est mentionné que « le Québec est responsable de conduire ses évaluations à l'égard des mesures et services d'emploi et de formation offerts sur son territoire<sup>1</sup> ». Le Québec convient également, dans le cadre de l'Entente, à « rendre disponible au Canada tout rapport d'évaluation publique qu'il réalisera sur les projets financés en vertu<sup>2</sup> » de celle-ci. Le SE a, par conséquent, mandaté la Direction de l'évaluation du MESS pour réaliser deux évaluations, une portant sur la mise en œuvre du Programme et une autre sur son efficacité. Le présent document concerne l'évaluation de la mise en œuvre du programme JME.

Ce rapport comprend quatre parties. La première partie décrit JME en ayant recours à l'approche des cadres logiques qui permet d'analyser un programme en fonction de ses principales composantes<sup>3</sup>. La stratégie d'évaluation est présentée dans la deuxième partie du document. Elle couvre les objectifs de l'évaluation, les enjeux évaluatifs retenus, la méthodologie utilisée et les outils de collecte de données. Les résultats des travaux d'évaluation sont présentés dans la troisième section du document. Enfin, la dernière partie présente les conclusions qui se dégagent de l'analyse.

---

1. Entente de contribution Canada-Québec en appui aux jeunes du Québec dans le cadre de la Stratégie emploi et compétences jeunesse, août 2019, p. 5.

2. *Idem*.

3. Le cadre logique du programme JME peut être consulté à l'annexe 1.

# 1 Description du programme

Cette section expose la raison d'être du Programme, les cibles sur lesquelles il souhaite agir, son modèle logique, ses objectifs et moyens d'intervention, ses intrants et ses activités de production ainsi que les extrants et les effets attendus.

## 1.1 RAISON D'ÊTRE

En 1997, le gouvernement fédéral a mis en place le programme Stratégie emploi jeunesse (SEJ). Son objectif était d'offrir aux jeunes non admissibles à l'assurance-emploi, âgés de 15 à 30 ans inclusivement, des services reliés à l'employabilité afin de les aider à acquérir l'expérience, les connaissances, les compétences et l'information nécessaires pour participer pleinement au marché du travail. La SEJ offrait un éventail de services regroupés sous trois volets soient Connexion compétences, Objectif carrière et Expérience emploi été.

En 2016, le gouvernement fédéral a annoncé la création du Groupe d'experts sur l'emploi chez les jeunes, dont le mandat a consisté à mener de vastes consultations dans le but, d'une part d'évaluer les défis et les obstacles que devaient surmonter les jeunes lorsqu'il s'agissait de trouver et de se maintenir en emploi, et d'autre part, de fournir des conseils au gouvernement pour moderniser la SEJ.

En juin 2017 le Groupe d'experts a publié son rapport intitulé *13 voies pour moderniser l'emploi des jeunes au Canada* dans lequel il recommandait une série de mesures visant à améliorer la SEJ, afin qu'elle réponde mieux aux besoins des jeunes dans le contexte d'un marché du travail en constante évolution. Le rapport recommandait également d'améliorer la structure partenariale des services aux jeunes dans le but d'assurer un continuum de services et de transférer la gestion de la SEJ aux provinces qui le souhaitent pour favoriser la complémentarité des services d'emploi offerts aux jeunes.

C'est en se basant sur ces recommandations que la SEJ a été remplacée en juin 2019 par la SECJ. Ce nouveau programme priorise dorénavant les jeunes éloignés du marché du travail et y ajoute des éléments et des mesures de soutien qui assurent la souplesse nécessaire pour répondre aux besoins des jeunes se heurtant à des obstacles à l'emploi. Les trois volets du SEJ, soit les programmes Connexion compétences, Objectif carrière et Expérience emploi été (à l'exclusion du programme Emplois d'été Canada), ont été fusionnés dans la SECJ pour créer un seul programme.

Revendiquée par le gouvernement du Québec depuis plus de 20 ans, l'Entente de transfert au Québec du volet régional de la stratégie emploi jeunesse a été signée le 19 août 2019. Elle prévoit la redistribution vers Québec, à compter d'avril 2020, d'un financement de 155,4 M\$<sup>4</sup>. Ces fonds sont prévus être intégrés à la structure de prestation de services du Québec et être répartis dans toutes les régions. Leur utilisation est censée correspondre aux priorités identifiées par les acteurs locaux et régionaux et agir en complémentarité avec les services déjà offerts dans le cadre des mesures actives d'emploi actuelles.

Afin d'investir les fonds disponibles selon les termes de l'Entente, le MESS a décidé d'implanter un nouveau programme, opéré par le biais de la mesure « Recherche et innovation ».

## 1.2 DIMENSIONS SUR LESQUELLES IL EST SOUHAITÉ D'AGIR (CIBLES)

Pour accomplir sa mission, le Programme identifie des cibles particulières ou une voie privilégiée d'intervention. C'est ce qu'on appelle la cible d'intervention. Déterminer la cible d'intervention équivaut à répondre à la question « Sur quoi veut-on agir pour résoudre les problèmes identifiés dans la raison d'être? »

Dans le cas du programme JME, les dimensions sur lesquelles il est souhaité d'agir sont :

- l'intégration et le maintien sur le marché du travail des jeunes âgés de 15 à 30 ans, particulièrement ceux éloignés du marché du travail;
- l'évolution de l'offre de service des SPE auprès des jeunes.

---

4. Bonifié pendant la pandémie, le financement prévu à l'Entente s'élève à 155,4 M\$ pour 2020-2025. De ce montant 109,95 M\$ ont été alloués au JME pour la période 2020-2023, dont 103,8 M\$ pour des projets.

### 1.3 OBJECTIFS

L'objectif du programme JME est de soutenir financièrement les organismes qui souhaitent, par l'entremise de projets, aider les jeunes âgés de 15 à 30 ans à surmonter leurs difficultés afin d'accéder au marché du travail.

Plus spécifiquement par le biais de projets soutenus, le programme JME vise à :

- fournir aux jeunes des services souples et adaptés aux difficultés qu'ils rencontrent afin de leur permettre d'acquérir les compétences et l'expérience nécessaires pour une transition réussie vers le marché du travail;
- offrir un accompagnement et un soutien structurés aux jeunes durant leur participation;
- permettre aux jeunes d'acquérir des compétences, des expériences et des apprentissages dont ils pourront tirer profit pour s'intégrer au marché du travail et s'y maintenir ou pour faire un choix de carrière éclairé;
- mettre en œuvre des moyens et des approches novatrices, ayant le potentiel de faire évoluer l'offre des SPE du Québec afin de rejoindre les jeunes, de les mobiliser et de favoriser leur engagement;
- impliquer plusieurs partenaires ou s'appuyer sur des modèles de partenariat novateurs afin d'améliorer la situation des jeunes.

### 1.4 ORGANISMES ADMISSIBLES À PRÉSENTER UN PROJET DANS LE CADRE DU PROGRAMME JME

Les OSE – qu'on appelle aussi « ressources externes » – ont été principalement visés par l'appel de projets JME. Toutefois, une demande de financement pour un projet a pu aussi être déposée par plusieurs d'autres catégories de potentiels fournisseurs de services aux jeunes et notamment par :

- les employeurs;
- les associations d'employeurs;
- les associations d'employés;
- les regroupements professionnels;
- les coopératives;
- les entreprises d'économie sociale;
- les établissements de formation;
- les villes, les municipalités ou les municipalités régionales de comté (MRC);
- les conseils de bande;
- les organismes sans but lucratif (OSBL).

Les fournisseurs de services devaient démontrer qu'ils possèdent l'expérience et l'expertise pertinentes en matière de développement de l'employabilité auprès des jeunes âgés de 15 à 30 ans.

### 1.5 NATURE DE L'INTERVENTION

#### 1.5.1 APPEL DE PROJETS

L'appel de projets JME a comporté deux volets :

- un volet à portée **régionale**, pour les projets se déroulant dans une seule région administrative;
- un volet à portée **nationale**, pour les projets déployés dans deux régions ou plus, notamment par des organismes servant des clientèles spécifiques (ex. : personnes handicapées, personnes anglophones, membres des Premières Nations et Inuit).

#### Projets admissibles

Pour être admissibles, les projets devaient proposer des activités qui ne peuvent pas être financées dans le cadre de mesures déjà existantes dans l'offre des SPE.

## Activités admissibles

Les activités admissibles dans le cadre des projets pouvaient s'inscrire dans l'un des axes suivants :

- Permettre aux jeunes d'acquérir et de perfectionner des compétences préalables à l'emploi.
- Mettre à la disposition des participants des outils et de l'accompagnement nécessaires à leur intégration au marché du travail et à leur maintien en emploi.
- Permettre aux jeunes d'acquérir de l'expérience professionnelle.
- Offrir du mentorat ou de l'encadrement professionnel nécessaire à l'intégration socioprofessionnelle des participants.
- Faciliter et guider les choix de carrière des participants.
- Promouvoir les jeunes en tant que main-d'œuvre.
- Soutenir les employeurs en vue de l'embauche ou du maintien en emploi des participants.
- Permettre aux organismes eux-mêmes d'innover en matière d'intégration en emploi des jeunes en vue du développement de l'offre des SPE.
- Permettre aux organismes de renforcer les liens partenariaux entre eux au profit de l'intégration à l'emploi des jeunes.

## Participants admissibles aux activités

Pour être admissibles aux activités des projets présentés par les organismes, les participants devaient :

- être âgés de 15 à 30 ans (inclusivement) au moment de leur admission ou de leur sélection;
- avoir besoin d'aide pour surmonter leurs difficultés à intégrer le marché du travail, comme un déficit de compétences, un manque de connaissances des ressources disponibles ou une absence d'objectif professionnel;
- être citoyens canadiens au sens de la Loi sur la citoyenneté, ou être résidents permanents, ou avoir le statut officiel de réfugiés en vertu de la Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés, ou être un Indien inscrit aux termes de la Loi sur les Indiens.

Dans la mesure où les conditions mentionnées ci-dessus ont été respectées, les prestataires d'assurance-emploi, les prestataires de l'aide sociale, les participants au Programme objectif emploi ou les personnes qui sont sans soutien public du revenu ont été admissibles aux projets présentés par les organismes.

### 1.5.2 DÉPÔT DES PROJETS

Les organismes présentant un projet, qu'il soit de portée régionale ou nationale, ont dû remplir un formulaire de demande de financement en ligne et y joindre tous les documents requis. Toutes les demandes complétées ont été acheminées à la Direction des politiques d'emploi et des stratégies (DPES) du SE. Pour les projets de portée régionale, la DPES a informé l'organisme de la réception de sa demande de financement et l'a avisé que celle-ci sera acheminée à la région concernée par le projet. Elle a également transmis au soumissionnaire le nom de la personne responsable du programme JME à la Direction régionale de Services Québec concernée qu'il pourra contacter pour toutes questions concernant sa demande. La demande de financement a aussi été transmise par la DPES à la Direction régionale concernée.

### 1.5.3 ADMISSIBILITÉ ET ANALYSE DES PROJETS

#### Vérification de l'admissibilité des projets

Avant de procéder à l'analyse d'un projet, une vérification de son admissibilité a été réalisée par la DPES et la Direction régionale concernée par le projet, si pertinent.

Une grille d'admissibilité a servi à vérifier si la demande est complète en s'assurant que :

- les différentes parties du formulaire sont remplies;
- les activités proposées ne peuvent être financées par des mesures déjà existantes;
- la clientèle visée est admissible;

- l'organisme promoteur remplit les critères d'admissibilité;
- tous les documents requis sont fournis.

### **Analyse des projets admissibles**

Une fois leur admissibilité établie, les projets ont fait l'objet d'une analyse. Les projets déposés par les organismes ayant bénéficié d'une aide financière du gouvernement fédéral dans le cadre de la SECJ pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2019 au 31 mars 2020, ainsi que ceux soumis par des organismes présentant des projets de portée nationale, ont été analysés dès leur réception par la DPES. Les Directions régionales de Services Québec (DRSQ) et la Direction des ressources externes, du placement et des mandats spéciaux (DREPMS) ont collaboré également à l'analyse des projets. L'analyse des projets à portée régionale déposés par des organismes n'ayant pas reçu d'aide du gouvernement fédéral pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2019 au 31 mars 2020 a été sous l'entière responsabilité des DRSQ.

Les projets de portée nationale ont été analysés par la DPES en collaboration avec les directions régionales concernées par le projet lorsque cela s'avérait pertinent. L'évaluation des projets admissibles a été réalisée à l'aide d'une grille d'analyse reposant sur les critères d'évaluation suivants :

- l'expérience de l'organisme promoteur et sa connaissance de la situation en matière d'emploi de la clientèle âgée de 15 à 30 ans;
- la pluralité de partenaires et/ou le modèle de partenariat inédit;
- le caractère complémentaire et innovant du projet par rapport aux SPE;
- la planification des activités du projet;
- les paramètres du cadre de réalisation du projet;
- les retombées anticipées du projet;
- le budget et la gestion budgétaire du projet.

L'analyse des projets pouvait mener à trois types de décisions :

- projet recommandé et financement accordé;
- projet refusé;
- projet recommandé sans financement accordé<sup>5</sup>.

Une fois l'analyse de tous les projets régionaux complétée, chaque DRSQ devait transmettre par courriel la liste des projets acceptés à la DPES. Les DRSQ devaient également transmettre à tous les organismes qui ont déposé une demande de financement dont le projet est admissible, la décision rendue quant à leur demande.

Dans le cadre du programme JME, les organismes dont le projet a été retenu ont dû transmettre toutes les informations requises concernant les participants et les activités des projets par le biais de la passerelle informatique Services à l'intention des partenaires (SIP).

### **Rencontre d'information avec les nouveaux partenaires**

Comme le programme JME a rendu possible la collaboration avec de nouveaux fournisseurs de services aux jeunes, il a été recommandé que ceux-ci soient conviés par la DRSQ concernée à une séance d'information afin de leur présenter la mission du SE et le rôle des directions régionales de Services Québec, ainsi que le mode de fonctionnement de la passerelle informatique SIP.

#### **1.5.4 MODE DE FINANCEMENT DES PROJETS**

Les investissements prévus au moment de la signature de l'Entente de contribution Canada-Québec en appui aux jeunes du Québec étaient de 138,5 M\$ pour cinq années (2020-2025). Par la suite, ce montant a été bonifié par le gouvernement fédéral pour pallier les effets de la pandémie pour atteindre 155,4 M\$. De cette façon, si initialement 34,5 M\$ ont été octroyés annuellement pour le programme JME durant les trois premières années,

---

5. Ce type de décision peut se produire si le budget requis pour les projets recommandés est supérieur au montant reçu lors de la répartition régionale du budget en lien avec le programme JME.

par la suite ces investissements ont été augmentés pour atteindre 34,7 M\$ en 2020-2021, 49,5 M\$ en 2021-2022 et 38,1 M\$ en 2022-2023.

Comme mentionné précédemment, le programme JME s'est concrétisé par le biais de la mesure « Recherche et innovation ». Cette mesure a pour objectif d'appuyer la mise en œuvre des projets expérimentaux qui visent l'amélioration des politiques, des mesures et des services du SE. Elle permet de tester les approches novatrices, d'en mesurer les retombées et d'évaluer la pertinence d'ajuster l'offre de service en conséquence. Dans ce contexte, cette mesure est perçue comme une approche transitoire appropriée avant que des choix définitifs ne soient adoptés par rapport à l'offre de SPE pour les jeunes.

Les ententes de subvention dans le cadre de JME ont été d'une durée maximale de deux ans<sup>6</sup>. Ces ententes ont été à coût réel, c'est-à-dire que le financement a été basé sur les dépenses réellement encourues par l'organisme porteur de projet. Les montants versés ont été donc établis en fonction des dépenses soutenues par des pièces justificatives.

Le financement pour la réalisation d'un projet de portée nationale ne devait pas dépasser 1,5 M\$ par année alors que pour un projet de portée régionale, le montant maximal a été de 650 000 \$ par an. Les dépenses admissibles ont été celles nécessaires à la réalisation des activités prévues dans le cadre de l'Entente. Il s'est agi notamment des dépenses suivantes :

- des frais d'administration liés à la réalisation du projet (maximum de 15 %);
- des fournitures et des matériels requis pour les participants et pour la réalisation du projet;
- des salaires et des charges sociales obligatoires de l'employeur;
- des allocations versées aux participants par l'organisme<sup>7</sup>;
- de la contribution salariale versée à l'employeur pour les expériences de travail rémunérées;
- des frais de déplacement;
- des honoraires professionnels (consultants, technologie de l'information, expertise technique en animation, recherche, vérification et évaluation);
- des frais liés à la participation des jeunes admissibles (achat d'équipement et de fournitures, frais de transport, frais de garde, soutien psychosocial);
- des coûts liés à l'élaboration et à l'utilisation d'outils et de produits pour l'apprentissage, le perfectionnement des compétences, la planification de carrière et le perfectionnement professionnel;
- de la prime d'achèvement (boni à la persévérance – jusqu'à 500 \$) versée au participant;
- des dépenses autres que celles généralement admises, mais qui sont essentielles à l'exécution des activités.

### 1.5.5 SUIVI DES ENTENTES DE SUBVENTION ET REDDITION DE COMPTES

Le suivi des ententes de subvention dans le cadre de la mesure « Recherche et innovation » a pu s'exercer par divers moyens, notamment par des mécanismes de suivi des résultats ou des dépenses durant toute la période couverte par les ententes. Ces mécanismes devaient permettre, entre autres, de vérifier que tout se déroule conformément aux modalités des ententes de subvention et d'intervenir en cas de problèmes.

La production de rapports a figuré parmi les mécanismes prévus pour réaliser le suivi des ententes de subvention et pour assurer la reddition de comptes des projets financés par le programme JME. **Les rapports d'étapes trimestriels** ont été d'une grande importance pour suivre l'évolution du projet (respect du calendrier de réalisation et du budget prévu). Ces rapports ont compris des informations quantitatives sur les indicateurs de production et d'impact et des éléments de nature qualitative faisant état de l'appréciation de l'évolution du projet (déroulement des activités, problèmes et obstacles rencontrés, etc.) et des ajustements apportés. Un **rapport de reddition de comptes** sur la gestion des activités et des responsabilités liées à l'entente de subvention a aussi été prévu à la fin de chaque entente ou de la première année dans le cas d'un projet dont la durée est de deux ans.

---

6. Mentionnons qu'en raison de la COVID-19, la durée maximale des ententes s'est située plutôt à 21 mois.

7. L'allocation versée par l'organisme pour un participant ne pouvait pas excéder le salaire minimum.

Le rapport de reddition de comptes devait présenter diverses cibles associées aux indicateurs de production et aux indicateurs d'impact prévus dans l'entente de subvention. Il devait également préciser le degré d'atteinte des cibles afin d'offrir une vision d'ensemble des résultats. Par ailleurs, des informations qualitatives bien étayées avec la cible ont été exigées en cas d'écart.

Outre les indicateurs de suivi habituels prévus dans le cadre des ententes de subvention entre les organismes et le MESS, les ententes avec les promoteurs JME ont prévu – en conformité avec l'Entente avec le gouvernement fédéral - un suivi concernant le nombre de jeunes ayant acquis des compétences générales et le nombre de jeunes ayant effectué un stage. Le suivi des retours aux études et de la diplomation comme résultat de l'intervention a aussi été prévu aux fins de reddition de comptes en vertu de l'Entente avec le gouvernement fédéral.

## 2 Stratégie d'évaluation

Compte tenu du caractère innovant du programme, il est apparu important de bien documenter les conditions d'implantation et de fonctionnement dans la démarche d'évaluation. L'étude du fonctionnement d'une intervention permet d'identifier les facteurs favorables et les contraintes à la mise en œuvre en vue d'en tirer des leçons. Dès lors, les objectifs de l'évaluation de JME ont été les suivants :

- analyser la mise en œuvre du programme afin de faire ressortir les conditions favorables et les contraintes à l'atteinte des résultats attendus;
- identifier les principales sources de satisfaction et d'insatisfaction par rapport au programme;
- mesurer les résultats obtenus par rapport à l'objectif du programme et les autres effets possibles.

La démarche d'évaluation proposée est décrite selon les composantes suivantes :

- les enjeux de l'évaluation;
- la méthodologie.

### 2.1 ENJEUX D'ÉVALUATION

Cette étude se penche sur la mise en œuvre du programme JME en examinant chacune des étapes de sa réalisation. L'analyse de la **mise en œuvre** vise à déterminer quels éléments ont favorisé ou nuit à son implantation et à son fonctionnement.

Les principales questions inhérentes à cet aspect de l'évaluation sont :

- Comment les organismes ont-ils été informés de la possibilité de présenter un projet dans le cadre du programme JME?
- Quels sont les mécanismes mis en place pour vérifier l'admissibilité des projets? Pour évaluer les projets admissibles? Les critères sont-ils adéquats?
- Comment est effectuée la gestion des ententes de subvention des projets? Comment les ententes de subvention sont-elles convenues avec les organismes promoteurs?
- Comment s'assure-t-on de la complémentarité des projets par rapport à l'offre de services publics d'emploi? À leur caractère innovant? À la mise en place de partenariat inédit?
- Comment est effectué le suivi des projets à portée régionale? À portée nationale?
- Comment s'opère la collaboration entre les bureaux de Services Québec et les organismes? Est-ce entre les DRSQ et la DPES?
- Les ressources humaines et financières impliquées dans la gestion et le fonctionnement du programme JME sont-elles adéquates et suffisantes?
- La gestion et le fonctionnement du programme JME correspondent-ils à ce qui était prévu? Permettent-ils d'atteindre les objectifs dudit programme?
- Quels sont les mécanismes de reddition de comptes des ententes de subvention mis en place et comment sont-ils opérés?
- Quels sont les bénéfices et les contraintes associés à l'approche préconisée dans le cadre du programme JME? Quels sont les bénéfices et les contraintes associés au programme?

Cette étude s'attardera plus spécifiquement sur l'enjeu évaluatif de l'efficacité opérationnelle en déterminant le degré d'atteinte des résultats opérationnels de l'intervention. L'évaluation de l'efficacité opérationnelle du programme JME cherche notamment à répondre aux questions suivantes :

- Combien de projets à portée régionale ont été déposés? Combien ont été acceptés?
- Combien de projets à portée nationale ont été déposés? Combien ont été acceptés?
- Quel est le niveau de satisfaction des organismes promoteurs, des bureaux de Services Québec et du personnel de la DPES, par rapport au fonctionnement du programme JME? Et par rapport l'approche retenue (appel de projets)?
- La gestion et le fonctionnement du programme JME permettent-ils d'atteindre les objectifs du programme?

## 2.2 MÉTHODOLOGIE

Afin de recueillir l'information susceptible de fournir des réponses aux questions d'évaluation énoncées, trois modes de collecte et d'analyse de données ont été appliqués : étude documentaire, traitement et interprétation des données administratives provenant des fichiers du MESS et réalisation d'entrevues auprès des informateurs clés.

Les entrevues auprès d'organismes promoteurs de projets, de responsables de JME des DRSQ et des gestionnaires du programme à la DPES ont servi à connaître les opinions des parties prenantes sur la façon dont s'est effectuée l'implantation du programme et sur l'ensemble de son fonctionnement, en particulier leurs perceptions sur les conditions de succès ou d'échec de l'intervention évaluée. Un guide d'entrevue a été développé pour chaque type de partie prenante. Étant de nature semi-structurée, les entrevues ont couvert différents aspects de la mise en œuvre.

Quarante et une (41) entrevues ont été réalisées auprès des parties prenantes :

- Quatre entrevues auprès du personnel des unités centrales responsables de la mise en œuvre du programme.
- Six entrevues auprès des responsables du programme JME des DRSQ.
- Trente et une (31) auprès des représentants d'organismes promoteurs, dont
  - vingt (20) auprès des promoteurs soumissionnaires dont les projets a été acceptés (neuf dans le volet national et 11 dans le volet régional);
  - onze (11) auprès des promoteurs soumissionnaires dont le projet a été refusé (trois dans le volet national et huit dans le volet régional).

L'étude s'est déroulée dans les régions où des projets à portée régionale et à portée nationale ont été présentés dans le cadre du programme JME. Afin de refléter la diversité des réalités territoriales, les régions ont été sélectionnées en fonction de leur structure économique et de leurs conditions de développement (régions urbaines, manufacturières et ressources)<sup>8</sup>. Voici les régions à l'étude retenues :

- |                           |                              |                                  |
|---------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| <b>• Régions urbaines</b> | <b>• Régions ressources</b>  | <b>• Régions manufacturières</b> |
| ○ Capitale-Nationale (03) | ○ Bas-Saint-Laurent (01)     | ○ Laurentides (15)               |
| ○ Montréal (06)           | ○ Abitibi-Témiscamingue (08) | ○ Montérégie (16)                |

---

8. Portrait économique des régions du Québec – Édition 2019. Ministère de l'Économie et de l'Innovation, Gouvernement du Québec, p. 12.

## 3 Résultats

L'analyse des données récoltées est présentée en fonction des différentes étapes de la mise en œuvre du programme JME.

### 3.1 PROMOTION DU PROGRAMME

L'implantation du Programme a impliqué de faire connaître ce nouveau véhicule financier aux promoteurs aptes à apporter des solutions innovantes au problème de la sous-représentation des jeunes du Québec sur le marché du travail. Afin d'informer ces acteurs de l'existence d'une nouvelle mesure, les responsables de la mise en œuvre du programme JME ont mis en place une stratégie de promotion qui s'est appuyée sur un partage des rôles et des responsabilités entre les différents intervenants ministériels. Les conseillers du MESS et les promoteurs ont rendu compte des contraintes auxquelles s'est heurtée la promotion du Programme, tout en révélant les facteurs de succès et quelques pistes d'amélioration pour la promotion d'une prochaine édition de l'appel de projets dans le cadre de JME.

#### 3.1.1 STRATÉGIE DE PROMOTION

La diffusion de l'information concernant l'implantation du Programme a commencé en juin 2019 et a pris fin avec la date butoir de l'appel de projets, soit le 12 mars 2020. Sa promotion a attiré le dépôt de 212 projets, dont 104 ont été acceptés (95 projets régionaux et neuf nationaux). Les répondants ont rendu compte de plusieurs actions qui ont été entreprises dans le but de faire connaître ce nouveau programme.

#### **Lettre aux organismes subventionnés dans le cadre de la SECJ**

Dans le contexte de la signature de l'entente avec le gouvernement fédéral, en août 2019, le sous-ministre associé du SE a transmis une lettre aux organismes du Québec ayant des ententes en cours dans le cadre de la SECJ jusqu'en mars 2020. La lettre informait les organismes de la prise en charge du volet régional de la SECJ par le gouvernement du Québec et de l'implantation imminente d'un nouveau programme à partir du 1<sup>er</sup> avril 2020. Elle renvoyait ses destinataires à la Direction des ressources externes, du placement et des mandats spéciaux (DREPMS) pour toute question liée au transfert du volet régional, cette direction étant responsable d'établir le premier contact avec les promoteurs sous entente avec le gouvernement fédéral. Par la suite, en janvier 2020, un courriel a été transmis par la DREPMS aux promoteurs indiquant la poursuite des travaux et une annonce à venir dans les semaines suivantes. Finalement, une dernière communication via courriel a été transmise aux promoteurs par la Direction des communications les invitant à soumettre un projet et à visiter la page de soumission en ligne.

#### **Consultations**

Après la signature de l'Entente, le MESS a mené à l'automne 2019 des consultations auprès d'un grand nombre de partenaires externes et d'intervenants gouvernementaux concernés par la question de l'employabilité des jeunes. L'objectif des consultations était de recueillir les propositions, les souhaits et les commentaires des partenaires concernant l'élaboration de ce nouveau programme et l'approche à privilégier pour sa mise en œuvre. Plusieurs organisations ont été consultées, dont les suivantes :

- les membres de la Commission des partenaires du marché du travail (représentants de syndicats, du patronat, du secteur communautaire et du réseau de l'éducation);
- les directions régionales de Services Québec;
- les représentants des regroupements d'organismes spécialisés en développement de l'employabilité;
- le Réseau national des organismes spécialisés dans l'intégration en emploi des nouveaux immigrants;
- les comités consultatifs jeunes et personnes handicapées;
- les comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO) de l'aérospatiale, de l'industrie des mines, du commerce de l'alimentation et des communications graphiques;
- les représentants des Québécois d'expression anglaise et des communautés autochtones.

Plusieurs communications concernant l'évolution de la mise en œuvre du programme ont été transmises aux partenaires après la tenue des consultations. Même si le but initial des consultations était de dialoguer avec les

parties prenantes et d'expliquer aux acteurs concernés les termes et la portée de l'entente avec le gouvernement fédéral, elles ont eu comme effet de faire connaître largement le nouveau programme JME. Les intervenants ministériels interviewés soulignent l'importance des consultations pour la promotion du nouveau programme, car les organisations qui y ont participé ont pu transmettre l'information à leurs réseaux, favorisant ainsi sa notoriété.

Afin d'identifier la meilleure approche et d'établir les paramètres du programme JME, la DPES a mené un vaste exercice de réflexion auprès de toutes les directions concernées, à savoir la Direction des relations intergouvernementales et mandats spéciaux (DRIMS), la DREPMS, la DPRC, la Direction des mesures et services aux individus (DMSI), la Direction des mesures et services aux entreprises (DMSE), la DRSQ, les services de pilotage des systèmes, la Direction de la gestion contractuelle (DGC) et, enfin, la Direction de soutien à l'application des normes de l'assistance sociale (DSANAS).

### **Lancement de l'appel de projets**

Une fois l'approche et les paramètres du nouveau programme établis, le MESS a annoncé, le 5 février 2020, le lancement d'un appel de projets dans le cadre du nouveau programme JME. Le communiqué de lancement, diffusé à partir de la plateforme *Quebec.ca*, renvoyait à la page Web de l'appel permettant de déposer des projets en ligne jusqu'au 3 mars. La date butoir a été reportée au 12 mars pour permettre le dépôt d'un plus grand nombre de projets.

Parallèlement au lancement de l'appel de projets, le sous-ministre associé responsable du SE a fait parvenir un courriel aux organismes ayant des ententes en cours avec le gouvernement fédéral dans le cadre de la SECJ et aux organismes ayant participé aux consultations les invitant à déposer un projet.

Enfin, pour faciliter la compréhension rapide du nouveau programme par les promoteurs éligibles et pour favoriser le dépôt d'un plus grand nombre de projets, une série d'outils a été développée :

- un service téléphonique « 1 800 »;
- une boîte courriel dédiée au programme JME;
- un document de type « foire aux questions ».

#### **3.1.2 COLLABORATION ENTRE LA DRIMS, LA DPES, LA DIRECTION DES COMMUNICATIONS, LA DREPMS ET LES DIRECTIONS RÉGIONALES DE SERVICES QUÉBEC**

Le transfert du volet régional de la SECJ, sous l'autorité du gouvernement du Québec, a soulevé plusieurs enjeux parmi lesquels le plus important a été de joindre un nouveau segment de la clientèle, à savoir les organisations qui ne font pas partie des réseaux de partenaires habituels du MESS. Un autre défi a été le caractère inédit pour le SE de l'approche par appel de projets accompagné d'un formulaire de soumission à remplir sur le Web. Ces différents enjeux ont conduit le MESS à centraliser sa stratégie de promotion du Programme.

Le plan de communication a été réalisé principalement par les directions centrales du MESS engagées dans le processus du déploiement du nouveau programme. Il s'agit de la DRIMS qui a négocié l'Entente de contribution Canada-Québec, de la DREPMS, impliquée en début de transfert, de la DPES, porteuse du dossier de la mise en œuvre du Programme et de la Direction des communications (DC), qui a joué un rôle clé dans la création des outils Web. Le rôle joué par les DRSQ dans la promotion du programme a été restreint et a consisté, principalement, en la transmission aux partenaires régionaux de l'information relative au lancement du programme.

## **Rôle de la DREPMS**

À l'issue des négociations avec le gouvernement fédéral à l'été 2019, la DRIMS a confié à la DREPMS la responsabilité d'assurer la communication avec les promoteurs qui étaient sous entente avec le gouvernement fédéral avant le transfert du programme afin de les informer de la signature imminente de l'entente Canada-Québec.

L'engagement pris par le gouvernement provincial de « mettre en œuvre une transition harmonieuse », qui tient compte de la situation de ces promoteurs, a exigé l'aménagement d'un canal de communication particulier à leur intention. Ces organisations devaient s'adapter au contexte de la suspension temporaire du programme à la suite du transfert du volet régional de la SECJ qui était sous l'autorité du gouvernement provincial. Pour dissiper toute confusion ou inquiétude, ils devaient être informés en amont du transfert, car la date de la prochaine soumission de projets dans le cadre de la SECJ (juin 2019) était antérieure au moment prévu de la signature de l'entente (août 2020) et de la mise en œuvre du nouveau programme au Québec, planifiée pour l'automne-hiver 2020-2021. Par conséquent, la première prise de contact au MESS avec les organismes de cette catégorie a été opérée par les conseillers de la DREPMS dont le rôle a été d'établir un lien avec ces promoteurs et de les rassurer pour ce qui est de leur admissibilité au nouveau programme.

La DREPMS - de pair avec la DRIMS - a également joué un rôle de premier plan dans l'organisation des consultations à l'automne 2019 qui ont eu une double fonction : sonder les partenaires sociaux et institutionnels concernant les modalités du programme à mettre en œuvre et diffuser dans les réseaux de partenaires la nouvelle concernant l'implantation imminente de cette intervention.

## **Rôle de la DPES**

En qualité de porteuse du dossier de la mise en œuvre, la DPES a planifié et coordonné, à partir de janvier 2020, l'ensemble des activités de promotion du nouveau programme. Elle a également travaillé en collaboration avec la DREPMS et la DRIMS pour l'organisation des consultations qui ont eu lieu à l'automne 2019. La DPES a collaboré étroitement avec la Direction des communications pour la création des divers outils de diffusion et a assuré les liens avec les DRSQ. La DRIMS a également apporté son soutien au moment de la création des outils de communication en assurant le respect des modalités stipulées dans l'Entente négociée avec le gouvernement fédéral.

Les conseillères attitrées au déploiement de JME ont créé et géré une boîte courriel à travers laquelle les promoteurs pouvaient poser leurs questions. Elles ont également préparé un document de type « foire aux questions » pour guider les promoteurs et pour répondre aux questions susceptibles d'être fréquemment posées. À la fin de la période de dépôt, elles ont mis à la disposition des directions régionales un guide de la mise en œuvre du programme JME.

## **Rôle de la DC**

Outre l'élaboration des outils Web du lancement de l'appel de projets (page Web de l'appel, formulaire électronique de soumission) et des contenus des diverses communications, la Direction des communications a mis sur pied à l'intention des promoteurs une ligne téléphonique dédiée au programme JME afin de les aider à déposer leurs projets.

## **Rôle des DRSQ**

Le plan de communication du lancement du programme assignait aux directions régionales, dès le départ, la tâche d'envoyer un courriel – préparé par la Direction des communications - à leurs organismes partenaires le jour du lancement de l'appel, soit le 5 février 2020. Cette communication consistait en un partage de la page Web de l'appel de projets et invitait les organismes à y participer. En plus de l'envoi du courriel, la plupart des interlocuteurs rencontrés au sein des directions régionales indiquent avoir parallèlement diffusé l'appel de projets verbalement lors des forums des ressources externes<sup>9</sup>. Plusieurs conseillers régionaux interviewés confirment ce rôle limité qu'ils ont eu à jouer dans la promotion du programme : « ... ce n'est pas une promotion qui est passée par nous, c'est passé au niveau national. Nous, au niveau régional, on n'a pas fait de promotion en envoyant ça à tout le

---

9. Ce sont des rencontres périodiques organisées par les directions régionales à l'intention des organismes du territoire œuvrant en employabilité et reconnus comme étant des prestataires des services d'Emploi Québec.

monde, on a simplement informé nos partenaires actuels ou qui l'étaient à ce moment-là, des fois ça peut changer, par nos forums de ressources externes à l'interne, mais ils étaient déjà informés par leurs regroupements ».

Toutefois, certains répondants parmi les conseillers régionaux disent avoir fourni un effort supplémentaire pour la diffusion de l'appel de projets dans leur région tantôt en demandant aux partenaires de retransmettre l'information dans leurs réseaux respectifs, tantôt en tentant de joindre d'autres organisations : « On a vraiment essayé d'aller plus large que ce qu'on avait dans nos forums parce qu'on voulait avoir d'autres organismes. On en a parlé au forum, on en a parlé au CRPMT<sup>10</sup>. Donc, il y a toujours deux voies, la voie écrite, mais aussi la voie verbale ».

D'autres conseillers régionaux interviewés indiquent avoir participé à la création d'outils de communication en commentant les différents documents : « ... avant ça, tu as toutes les étapes des guides, de l'évolution de la façon que ça va être traité. Donc, c'est de recevoir ça, de voir à ce que ça puisse se faire en région aussi. Le bien-fondé de retourner les questions, qu'ils nous reviennent avec des réponses, que ça améliore. C'était un pas à pas avec eux aussi. Donc, c'était plus un rôle comme ça [...]. Eux avaient déjà une super bonne base [...], mais des fois, il y a des détails auxquels tu n'as pas pensé parce que tu n'es pas nécessairement sur le terrain ».

La distribution des tâches dans le cadre de la stratégie de promotion a été résumée comme suit par des responsables de la mise en œuvre : « ... les directions régionales, au départ, n'ont pas eu tant de rôles à jouer par rapport à la promotion du programme parce qu'on avait décidé d'y aller sous forme d'appel de projets qui était une première façon de faire pour Emploi-Québec<sup>11</sup> [...] Et, en plus, c'était la première fois qu'on mettait en place un appel de projets par le biais d'une plateforme où tout se faisait en ligne [...]. Donc, c'est certain que la Direction des communications a joué un rôle important pour tout ce qui touche les formulaires, comment le faire, comment recevoir aussi les demandes en ligne, tout ça ».

---

10. Le Conseil régional des partenaires du marché du travail (CRPMT) est une instance régionale dont les fonctions et responsabilités s'exercent en vertu de la Loi sur le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et sur la Commission des partenaires du marché du travail. Pour plus d'information, veuillez consulter la page Web d'Emploi Québec : <https://www.emploiuebec.gouv.qc.ca/regions/centre-du-quebec/conseil-regional-des-partenaires-du-marche-du-travail/>

11. Ancienne appellation du Secteur de l'Emploi du MESS.

Le tableau ci-dessous présente le partage des tâches de promotion<sup>12</sup>

| Actions                                                                                                                                                                                                                        | DPES | DC | DRSQ | DREPMS |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----|------|--------|
| • Lettre aux organismes subventionnés en vertu de la SECJ pour les informer du transfert du volet régional sous l'autorité du gouvernement du Québec (été 2019)                                                                |      |    |      | ✓      |
| • Organisation des consultations (automne 2019)                                                                                                                                                                                | ✓    |    |      | ✓      |
| • Rencontre avec les regroupements nationaux des organismes œuvrant en employabilité pour leur présenter l'appel de projets (31 janvier 2020)                                                                                  | ✓    |    |      |        |
| • Lancement de l'appel de projets au moyen d'un communiqué de presse du MESS (5 février 2020)                                                                                                                                  | ✓    | ✓  |      |        |
| • Publication sur Facebook, LinkedIn et Twitter pour annoncer la publication de l'appel de projets (5 et 25 février 2020)                                                                                                      |      | ✓  |      |        |
| • Actualité intranet annonçant la publication de l'appel de projets en vue de sa diffusion parmi le personnel du MESS (5 février 2020)                                                                                         | ✓    | ✓  |      |        |
| • Mise en ligne de la page Web et du formulaire (5 février 2020)                                                                                                                                                               | ✓    | ✓  |      |        |
| • Courriel d'information aux communicateurs régionaux pour annoncer la publication de l'appel de projets et pour transmettre le courriel type aux partenaires (5 février 2020)                                                 |      | ✓  |      |        |
| • Courriel du ministre adjoint aux organismes et aux ministères et organismes consultés et aux organismes qui ont une entente avec le gouvernement fédéral pour annoncer la publication de l'appel de projets (5 février 2020) | ✓    | ✓  |      |        |
| • Courriel de la présidente de la CPMT pour annoncer la publication de l'appel de projets (5 février 2020)                                                                                                                     | ✓    | ✓  |      |        |
| • Courriels des directions régionales à leurs organismes partenaires.                                                                                                                                                          | ✓    |    | ✓    |        |
| • Préparation du document de type « foire aux questions » à l'intention des promoteurs (offert à partir du 5 février 2020)                                                                                                     | ✓    |    |      |        |
| • Création et gestion d'une boîte courriel dédiée au programme JME (active à partir du 5 février 2020)                                                                                                                         | ✓    |    |      |        |
| • Ligne de communication téléphonique dédiée à l'appel de projets JME, prise en charge par les préposés aux renseignements (5 février 2020)                                                                                    | ✓    | ✓  |      |        |

12. Le tableau synthétise de manière non exhaustive les responsabilités des trois acteurs institutionnels impliqués dans la promotion du Programme, soit la DPES, la DC et les bureaux de Services Québec, à partir du plan de communication et des informations fournies par les répondants.

### 3.1.3 CONTRAINTES À LA PROMOTION DU PROGRAMME

Les répondants des directions centrales ont soulevé plusieurs difficultés avec lesquelles ils ont dû composer pour mener à bien l'appel de projets.

#### Échéancier contraignant

Plusieurs responsables de la mise en œuvre de JME ont fait part de ce qu'elles considèrent comme étant la contrainte la plus importante en lien avec la mise en œuvre du programme, à savoir le bref échéancier : « Quand on a su qu'on devait mettre en place un nouveau programme, on s'est demandé comment on allait faire ça. C'est quand même quelque chose d'assez lourd et on avait la date butoir du 1<sup>er</sup> avril 2020 qui ne nous donnait pas beaucoup de temps ».

Résultant du contexte du transfert du volet régional de la SECJ, cette contrainte s'est répercutée sur la promotion du programme. Le gouvernement du Québec s'était engagé dans le cadre de l'entente signée avec le gouvernement fédéral à « mettre en œuvre une transition harmonieuse » qui tienne compte des ententes de plusieurs organismes avec le Canada en vigueur jusqu'en mars 2020. Cet engagement impliquait un effort pour assurer la continuité du programme lors de son transfert au Québec. Il visait à éviter un bris de services offerts à la population par les promoteurs dont les ententes devaient être reconduites ou pour donner du temps aux organismes dont les ententes n'étaient pas prolongées pour réorganiser leurs services. La soumission de projets par les promoteurs dans le cadre de la SECJ était fixée pour le mois de juin 2019 pour des activités devant commencer au mois d'avril 2020. Or, la complexité du transfert du volet régional a exigé plus de temps pour le déroulement des échanges entre le Canada et le Québec et pour la signature de l'entente qui a eu lieu seulement en août 2019. À défaut de pouvoir organiser l'appel de projets de la même façon, le Secteur de l'Emploi, qui a pris en charge le transfert, a toutefois voulu maintenir la date limite au 1<sup>er</sup> avril 2020 pour le début des activités des nouveaux projets admis au financement.

Un résumé elliptique de la contrainte de temps avec laquelle il a fallu composer a été livré : « Dès l'automne, il a fallu se donner un peu une stratégie, une façon de faire pour dire : “Voici, on s'en va en appel de projets, on va faire ça, comme ça, comme ça.” Le temps que les autorités l'approuvent, on est déjà rendu en décembre et, dès janvier, nous, on voulait lancer l'appel de projets. Mais là, les communications ont appris à peu près au début [du mois de] janvier qu'ils devaient faire ça. Donc, c'est sûr qu'on a retardé un peu l'appel de projets, ce qui fait qu'on l'a resserré un peu dans le temps ».

La ronde des consultations avec les partenaires du SE à l'automne 2019, organisée dans le but de sonder les parties prenantes concernant l'approche à privilégier pour la mise en œuvre de l'Entente de contribution Canada-Québec a constitué une étape incontournable du déploiement. En plus d'ouvrir le dialogue avec les acteurs sociaux, les consultations ont été un véhicule de promotion du programme : « ... l'élément de rendre visible l'appel de projets, ça a représenté un enjeu parce qu'on n'en avait jamais fait. Nous, on achète des services, donc les gens ne sont pas habitués à déposer des projets. Donc, il y avait vraiment un enjeu important à cet égard-là, alors on est allés cogner à la porte de tout notre écosystème de partenaires. À Emploi Québec, on a ça beaucoup dans notre ADN, le partenariat, donc on a mobilisé notre réseau... ».

Par conséquent, le processus de mise en œuvre a fait en sorte que la continuité du volet régional de la SECJ a pu être assurée au prix d'une accélération du rythme de travail des ressources allouées au déploiement et de la réduction de temps accordée pour le dépôt des projets : « ... c'est sûr qu'on a retardé un peu l'appel de projets, ce qui fait qu'on l'a resserré un peu dans le temps. On n'a pas donné beaucoup de temps au départ. Je pense qu'on avait donné trois semaines, ce qui était très peu. Puis, on l'a prolongé [...] pour que les organismes puissent avoir le temps de déposer des projets. Ça, je te dirais que la contrainte de temps et cette promotion-là, ce serait peut-être d'avoir une période plus longue de dépôt de projet ».

#### Pression de la création rapide des outils de promotion

La contrainte de temps a été amplifiée par l'absence d'outils de diffusion adéquats à l'approche retenue, soit l'appel de projets. Dès le mois de janvier 2020, la Direction des communications, de pair avec la DPES, s'est penchée sur la création de la page Web de l'appel, y compris le formulaire de soumission des projets. La DPES a travaillé à préparer le Guide de la mise en œuvre à l'intention des directions régionales, le document de type « foire aux questions » et d'autres outils de communication et de promotion. Les deux directions ont travaillé dans l'urgence afin de rendre possible le lancement du programme au début de février 2020, en créant des canaux de

communication avec les promoteurs pendant la période de soumission de projets et en outillant les directions régionales en vue de la promotion dans les régions.

### **Objectif d'attirer de nouveaux organismes dans les conditions d'un écosystème saturé**

Le programme JME comporte des critères d'admissibilité larges pour les promoteurs pouvant soumettre des projets. Cela donne lieu à des façons de faire différentes par rapport aux procédés habituels du SE qui travaille généralement avec des OSE reconnus comme des prestataires de services du SE. La relation entre le SE et les organismes œuvrant en employabilité a fait l'objet de multiples précisions et aménagements au fil des ans par le biais de protocoles et de cadres de reconnaissance et d'application.

L'obligation d'accepter de nouveaux partenaires, notamment des organismes autres que ceux spécialisés en employabilité, a été perçue comme une contrainte par certains membres du personnel du MESS rencontrés. Deux raisons sont évoquées pour expliquer le caractère contraignant des critères larges d'admissibilité à la soumission des projets : l'éloignement relatif de ces nouveaux organismes de la sphère de l'employabilité ainsi que la saturation de l'écosystème des fournisseurs de services pour le SE. Un répondant explique : « [...] C'est ça qui nous a un peu embêtés aussi, je vous dirais, parce qu'on fait affaire avec des organismes qui sont vraiment spécialisés en développement d'employabilité, alors qu'il y avait des maisons de jeunes [...] des organismes qui sont plus dans le psychosocial, pas tous, mais certains, en amont de l'employabilité. Donc, on avait un enjeu par rapport à ça. Il y en avait plusieurs, plus de la moitié, qui n'était pas membres de nos ressources externes ou de nos regroupements de ressources externes. Et, ça nous a questionnés parce que les directions régionales reçoivent déjà beaucoup de demandes de nouveaux organismes ».

### **Période de renouvellement annuel des ententes entre le SE et les organismes spécialisés en employabilité**

Enfin, les promoteurs du réseau des OSE ont mentionné comme contrainte le lancement de l'appel de projets, qui a coïncidé avec leur période la plus chargée de l'année qui est le moment du renouvellement de leur entente de services avec les directions régionales de Services Québec. Au mois de mars de chaque année, ces partenaires du SE sont tenus de préparer la reddition de comptes et l'offre de service pour la prochaine année. Il s'ensuit que cette situation s'est répercutée sur leur charge de travail.

#### **3.1.4 APPRÉCIATION PAR LES INTERVENANTS MINISTÉRIELS DE LA STRATÉGIE DE PROMOTION DU PROGRAMME**

Les responsables de la mise en œuvre du programme des unités centrales (DPES et DREPMS), tout comme le personnel des DRSQ affecté au déploiement de JME, se montrent globalement satisfaits des résultats de la stratégie de promotion appliquée, en dépit des contraintes importantes qui ont pesé sur leur mission, notamment les délais courts pour mettre en œuvre le nouveau programme.

Les responsables des unités centrales interviewés apprécient favorablement le fonctionnement et la réactivité des canaux de communication aménagés à l'intention des promoteurs (ligne téléphonique et boîte courriel dédiée au JME) et d'autres moyens de communication tels que le document de type « foire aux questions » et la page Web de l'appel de projets, même s'ils admettent que le formulaire de soumission est à améliorer pour un futur appel de projets. Au dire des personnes rencontrées, les outils de communication mis à la disposition des DRSQ (courriel de lancement du programme, guide de mise en œuvre, etc.) auraient également été bien conçus. Des ajustements ont été prévus et appliqués selon le plan de solutions de rechange, tels que l'extension de la date butoir de la soumission des projets qui a été reportée du 3 au 12 mars 2020 afin de permettre le dépôt d'un plus grand nombre de projets.

Concernant le caractère centralisé de la stratégie de promotion, certains d'entre eux estiment que cette approche a été à la mesure de l'enjeu politique du transfert de la SECJ : « Je pense qu'on n'avait pas le choix de procéder comme ça parce qu'on était dans un exercice un peu politique, dans le sens où c'étaient des fonds fédéraux qu'on récupérait, on avait une obligation de résultat ». C'était important, en l'occurrence, de s'assurer plus qu'à l'ordinaire que l'information parvienne aux promoteurs, particulièrement à ceux qui avaient des ententes en cours dans le cadre de la SECJ avec le gouvernement fédéral, afin de prévenir tout mécontentement.

Certains conseillers des DRSQ ont souligné à l'occasion les limites de la stratégie de promotion du programme JME : « Probablement qu'on aurait pu avoir d'autres partenaires. C'est une belle opportunité, je trouve, d'aller ailleurs que ce qu'on connaît, les CJE qui font un très beau travail, mais dans le contexte où on veut de l'innovation, il aurait pu y avoir un travail de fond avec ces organismes-là, qui sont moins connus. On aurait pu trouver une

meilleure façon de les informer, de façon peut-être plus englobante, pour faciliter finalement le dépôt parce que c'était peu connu de leur côté ».

### 3.1.5 EXPÉRIENCE DES PROMOTEURS

Les 31 représentants d'organismes promoteurs de projets JME interviewés ont exprimé plusieurs avis positifs concernant la promotion du Programme. Ils ont également fait part d'une série de propositions d'améliorations à apporter advenant une prochaine édition de l'appel de projets.

#### Éléments positifs de l'expérience

Les avis favorables concernant la promotion du programme se sont rapportés aux aspects suivants : accessibilité de l'information et multiplicité des sources de diffusion; rôle actif des conseillers régionaux et des regroupements des organismes; clarté des informations visant à faire connaître le programme et ses modalités, incluant la page Web du dépôt des projets; qualité de l'expertise et de l'accompagnement offerts par le personnel du MESS.

##### ○ Accessibilité de l'information

Près de la moitié des promoteurs estiment efficace le moyen de diffusion par lequel ils ont appris le lancement du Programme, tandis que l'autre moitié dit s'être interrogée sur la portée de la stratégie de promotion.

De nombreux promoteurs rencontrés ont souligné la diversité des sources par lesquelles l'information concernant le lancement du nouveau programme leur est parvenue. Ils ont mentionné que l'« information était facilement accessible », qu'ils l'ont vu « circuler à plusieurs endroits » et qu'il y a eu « plusieurs entrées d'information ». Selon ces promoteurs, la promotion - « très efficace » - s'est accomplie au moyen de canaux de communication « multiples ». À cet égard, un répondant exprime son appréciation concernant l'efficacité de la promotion du programme en ces termes : « [...] on était informés de la part du Secteur de l'Emploi, Services Québec, le régional, le local, notre Réseau des Carrefours jeunesse emploi. Ça, pour avoir l'information, ça a été très bien fait, très bien réalisé ». Un autre répondant stipule ceci : « ... même si je n'avais pas eu le même réseau, il aurait vraiment fallu que je fasse exprès et que je ne sois pas intéressée pour ne pas voir l'information ou complètement en dehors du réseau et de l'expertise nécessaire ».

Cette perspective est quelque peu atténuée par les opinions de plusieurs autres promoteurs interviewés qui, tout en admettant avoir été bien informés du lancement du programme, estiment que leur position stratégique leur a facilité l'accès à l'information, contrairement à d'autres promoteurs éventuels qui, dépourvus de cette position, n'ont pas eu l'occasion d'apprendre le lancement du programme. Deux cas de figure se dessinent parmi ces promoteurs avantageusement positionnés : ceux qui jouaient des rôles clés dans les réseaux partenariaux du MESS et ceux qui provenaient des organismes ayant des ententes en cours jusqu'au 31 mars avec le gouvernement fédéral dans le cadre de la SECJ. À ce propos, une répondante de la première catégorie explique : « [...] moi, j'ai été bien informée, mais parce que [grâce à ma position] j'ai les bons interlocuteurs au ministère. J'imagine que, localement, ça a été un peu plus compliqué, surtout pour ceux qui ne sont pas membres d'un regroupement ou d'un réseau organisé ». Un autre répondant de la même catégorie mentionne : « [...] je reçois beaucoup, beaucoup d'informations privilégiées, avant le temps ». Questionné sur l'efficacité et la clarté des moyens qui ont été utilisés pour faire connaître le programme, un répondant de la deuxième catégorie mentionne : « Dans ma position, je ne peux pas vous le dire tant que ça parce que je l'ai connu par la force des choses étant donné qu'on était déjà dedans. Avoir été un organisme seul, qui n'en a jamais fait, je ne suis pas sûr que j'aurais eu connaissance de ça automatiquement comme ça ».

On constate en effet que la plupart des promoteurs ayant livré des opinions hautement positives sur la stratégie de promotion employée occupaient une position stratégique dans le réseau des partenaires du MESS ou ont bénéficié des subventions dans le cadre de la SECJ avant le transfert de son volet régional au gouvernement du Québec. Notons que 11 promoteurs sur 28 interviewés ont mentionné avoir eu des ententes expirant le 31 mars 2020 avec le gouvernement fédéral.

##### ○ Rôle des conseillers régionaux de Services Québec et des regroupements d'organismes

De nombreux promoteurs ont souligné le rôle des conseillers régionaux de Services Québec dans la promotion du nouveau programme. Ils affirment avoir été informés de son implantation par un courriel du conseiller régional : « L'information, c'est sûr que notre agente régionale, la personne responsable de la région en lien avec ce programme-là, nous a mis en lien ». Plusieurs autres répondants indiquent comme sources d'information leurs

regroupements : « nous, c'est rentré par Services Québec, évidemment, et par AXTRA <sup>13</sup> ». Certains d'entre eux ont souligné l'efficacité pour la promotion du Programme par ces deux moyens conjoints : « Je pense que les deux moyens, la Direction régionale, évidemment, les courriels sont directs et ce n'est pas le genre de courriels qu'on passe par-dessus. Et, nos réseaux aussi qui nous tiennent informés, je pense que ce sont deux bons moyens. Je n'en laisserais pas tomber un au bénéfice de l'autre. Les deux font le travail ».

- **Clarté des informations visant à faire connaître le programme JME et ses critères, incluant le processus du dépôt des projets**

Les organismes promoteurs trouvent, en grande partie, claires et pertinentes, les informations qui ont accompagné la promotion du programme. « C'était très clair, très bien défini [...] », soutient l'un des répondants. Il ajoute aussi : « [...] ça tenait sur une page, ce qui fait que c'était assez simple aussi à comprendre, les fondements du programme en tant que tel ». Plusieurs promoteurs ont également trouvé clairs et pertinents le processus du dépôt des projets en ligne, les directives pour remplir le formulaire, le type d'informations demandées et les questions du formulaire du dépôt. L'un des répondants souligne un point concernant l'accès au formulaire pour déposer le projet : « [...] c'était d'une simplicité importante dans le sens où déposer un projet, ça peut être fastidieux et là, c'était simple. On est rendus habitués à s'ouvrir un compte, entrer dedans, mettre de l'information. Et, la façon que c'était fait, c'était facile d'accès, on pouvait y retourner, on n'était pas obligé de faire ça d'un coup ». D'autres répondants semblent avoir particulièrement apprécié les exemples de réponses joints aux questions du formulaire en ligne.

- **Qualité de l'expertise et de l'accompagnement offerts par les fonctionnaires**

De nombreux répondants mentionnent la « bonne collaboration » avec le personnel du MESS. Celui-ci aurait été prompt à guider les soumissionnaires en répondant aux questions pour mieux comprendre le programme. Le personnel aidait également à remplir ou à valider différents éléments du formulaire en ligne. Pour ceux qui le demandaient, des outils supplémentaires, comme la version Word du formulaire, étaient également fournis.

L'un de ces répondants rapporte ceci : « On n'a pas eu de problème à remplir le formulaire ou quoi que ce soit et on avait la possibilité de faire valider auprès des fonctionnaires du ministère du Travail aussi certains éléments. C'est toujours apprécié de pouvoir demander : "Si on écrit ça comme ça, est-ce que c'est admissible?" » Un autre promoteur souligne à son tour : « ... on a de bons liens avec les gens régionaux. Je dis régionaux, mais maintenant avec Internet, je ne peux même pas vous dire si la personne qui m'a mis en lien là-dedans est de la région ou de l'extérieur, je ne le sais pas du tout, mais je peux vous dire qu'elle était très sympathique. On l'a eu, on a été mis en lien et elle nous dirigeait en nous disant : "Allez chercher l'information sur notre site dans telle affaire et, si vous avez besoin d'informations additionnelles, contactez-nous" ».

Plusieurs répondants ont également évoqué l'expertise des fonctionnaires : « ... les agents de Services Québec font un super travail aussi pour nous aider à cibler pour quel projet on pourrait davantage poser notre candidature, lequel s'adresse davantage à notre organisme et à notre clientèle, quels angles sont les plus adaptés aussi pour notre organisme en fonction des besoins de notre clientèle parce qu'ils connaissent vraiment bien les besoins de notre territoire, comme nous d'ailleurs, mais il y a tellement de programmes que, parfois, on s'y perd. Donc, je dirais que l'accompagnement des agents de Services Québec a été excellent aussi ».

---

13. L'Alliance des centres-conseils en emploi, regroupe 96 organismes à travers 16 des 17 régions administratives du Québec.

## Propositions d'amélioration

De nombreuses propositions d'amélioration ont été formulées par les répondants, en particulier, par les promoteurs, en vue d'une éventuelle prochaine édition de l'appel de projets dans le cadre du programme JME. Elles peuvent être regroupées sous les thèmes suivants :

- **Améliorer la promotion du Programme en impliquant dans sa diffusion d'autres acteurs institutionnels**

Les promoteurs incitent les responsables de la mise en œuvre de JME à impliquer activement, dans la promotion du programme, d'autres acteurs institutionnels interpellés par la question de la jeunesse tels que le Secrétariat à la jeunesse. Ces institutions disposent d'un vaste réseau de partenaires provinciaux susceptibles de transmettre l'information à un grand nombre d'éventuels promoteurs. Celui du Secrétariat à la jeunesse, en l'occurrence, serait composé d'organismes à l'exemple de l'Association des clubs entrepreneurs, d'Academos, de Jeunes explorateurs d'un jour ou des Offices jeunesse internationaux du Québec.

- **Développer une courroie de transmission de l'information à l'intention des organismes moins connus du MESS**

Certains conseillers parlent de l'importance d'amplifier la portée de la stratégie de promotion en réalisant un « meilleur réseautage » avec des organismes qui n'ont pas accès aux canaux de communication gouvernementaux établis et en développant une « courroie de transmission d'informations » à leur intention : « [...] dans le contexte où on veut de l'innovation il aurait peut-être pu y avoir un travail de fond avec ces organismes-là moins connus. On aurait pu trouver une meilleure façon de les informer de façon peut-être plus englobante pour faciliter, finalement, le dépôt, parce que c'était peu connu de leur côté ».

L'optique selon laquelle la stratégie de promotion employée a eu une portée limitée est partagée par certains promoteurs : « J'ai la chance de faire partie d'une alliance où ils sonnent les cloches quand il y a quelque chose qu'ils pensent qui nous concerne vraiment, ils nous le disent, mais ce n'est pas comme ça pour tous les organismes communautaires ».

- **Centraliser la diffusion de l'offre gouvernementale de subventions au moyen d'une plateforme Web commune**

Certains promoteurs ont exprimé le souhait d'avoir accès à une plateforme Web regroupant l'ensemble des offres de soutien du gouvernement ainsi qu'un calendrier des dates butoirs. Cela permettrait d'encourager les approches globales de résolutions de problématiques sociales, de faciliter la promotion des programmes et d'attirer un plus grand nombre de propositions novatrices et pertinentes. Des notifications de mises à jour des informations sur la plateforme pourraient être envoyées à ses abonnés.

- **Prévoir plus de temps pour la diffusion de l'appel de projets et pour la soumission des projets**

Lors de la première édition de l'appel de projets en février 2020, seuls les partenaires du MESS et les promoteurs qui avaient des ententes avec le gouvernement fédéral ont été informés depuis plusieurs mois en avance de l'implantation imminente du nouveau programme JME, le lancement officiel ayant coïncidé avec celui de l'appel de projets. De ce fait, de nombreux promoteurs demandent que le délai de soumission des projets soit plus long lors d'un prochain appel de projets pour leur permettre de soumettre des projets de qualité : « [...] souvent, moins on va avoir de temps, plus le sacrifice va être grand, donc plus on risque justement soit de se dire qu'on n'a absolument pas le temps de faire ça parce que le délai est trop court ou encore de déposer quelque chose qui, finalement, est peut-être mal ficelé [...] ».

Plusieurs répondants proposent de concevoir la diffusion de l'appel de projets en deux temps : une première étape pour la transmission de l'information aux promoteurs - par les regroupements, par exemple - et la deuxième pour la soumission incluant la formulation des projets, la création de partenariats, l'adoption de la résolution par les conseils d'administration le cas échéant, l'appropriation des outils de la soumission de projets. Cette proposition a été formulée, entre autres, comme suit : « [...] s'il y avait un premier envoi qui était fait, non pas de dire "à partir d'aujourd'hui, on accepte les demandes", mais de dire "dans un mois, il va y avoir un appel qui va être fait". Comme ça, nous, on peut déjà le programmer dans notre horaire, on peut déjà le planifier, on peut déjà parler avec notre équipe et voir si on dépose un projet, de quelle façon on le fait, et tout ça. Donc, ça nous donne un temps de préparation avant de pouvoir commencer à rédiger la demande comme telle ».

La plupart des promoteurs estiment qu'un délai de deux mois pour la deuxième phase serait plus « réaliste » : « [...] minimalement, on devrait être capable de donner huit semaines aux organisations [...] on a vraiment une

culture de concertation, de mobilisation, d'aller chercher les expertises déjà présentes et non pas juste d'ajouter quelque chose qui est déjà là. Donc, il faut faire des rencontres, il faut aller voir les gens, il faut leur proposer des idées, il faut être capable de mieux comprendre comment ils peuvent venir apporter cette expertise-là... » Quelques interlocuteurs clés du MESS rencontrés joignent leurs voix à celles de promoteurs pour proposer un délai plus long afin de permettre aux organismes de monter leurs projets et de s'approprier l'appel de projets et le formulaire de soumission.

Plusieurs promoteurs parmi les organismes spécialisés en employabilité proposent de lancer l'appel à une autre date, car les mois de février et mars constituent le moment de l'année où ces organismes prestataires de services du Secteur de l'Emploi renouvellent leurs ententes, une période plutôt chargée : « [...] je comprends l'idée de le faire avant le 31 mars parce que ça peut aller dans la nouvelle année qui commence le 1<sup>er</sup> avril, je le comprends, mais est-ce qu'à ce moment-là, ce ne serait pas mieux de le sortir avant les fêtes? Pour nous laisser plus de temps parce que de janvier à mars, pour nous, c'est une grosse période ». Il faut noter que l'appel de projets a visé spécifiquement les organismes spécialisés en développement de l'employabilité (ressources externes) à titre d'organisme et de fournisseur de services.

- **Faciliter les communications avec les promoteurs en précisant le destinataire**

Dans le contexte d'une distribution des tâches de promotion au sein du MESS entre les unités centrales et les directions régionales, il peut être difficile pour certains promoteurs d'établir une communication efficace s'ils ne savent pas qui est leur interlocuteur. À ce propos, l'un des promoteurs exprime en ces termes sa désorientation lors de la communication avec le personnel du MESS : « [...] je l'ai su après parce que je décède maintenant les différences entre les adresses, mais s'ils avaient dit "bonjour, voici une correspondance de Services Québec régional", ça m'aurait permis de mieux me situer en partant ».

- **Faire connaître les SPE aux promoteurs**

Certains promoteurs soulignent le manque de notoriété des mesures et des programmes du SE parmi les promoteurs susceptibles de soumettre des projets dans le cadre du programme JME, celui-ci exigeant une complémentarité par rapport à l'offre des services publics d'emploi. Un directeur d'organisme promoteur explique : « Mes employés, j'ai 15 employés, souvent, ils me disent : "Ça n'a pas de sens, on ne connaît pas les programmes du Secteur de l'Emploi. Il n'y a pas de promotion, on ne sait pas ce qui existe, on ne sait pas ce qu'on peut offrir à notre population." C'est vraiment une lacune [...] j'avais fait la demande : "Est-ce que c'est possible de venir dans nos locaux, ne serait-ce que pour expliquer à mes employés, et tout ça, comment ça fonctionne?" Et, on m'avait répondu que, non, il n'avait pas d'intérêt à trop faire connaître les services, que quand un individu en a besoin, il peut se tourner vers eux et faire du cas par cas, mais qu'ils ne voulaient pas donner des informations plus générales. Donc, ce n'était pas dans leurs façons de faire ». Eu égard à ce manque de notoriété, il a été proposé que Services Québec tienne des séances d'information pour présenter sa mission, son rôle et le panier des services existants, notamment aux organismes qui ne font pas partie du réseau des partenaires habituels du SE.

- **Joindre à l'appel de projets une version Word ou PDF du questionnaire**

Plusieurs promoteurs disent que le travail de soumission des projets aurait été grandement facilité si une version Word ou PDF du questionnaire avait été jointe à l'appel afin de permettre une vue d'ensemble des informations demandées avant le remplissage en ligne du formulaire : « Souvent, ce qui serait aidant, ce serait d'avoir un document PDF qui nous dirait : "Voici toutes les questions auxquelles vous allez devoir répondre". Sans nécessairement qu'on puisse nous donner l'option d'aller répondre à part, mais au moins d'avoir juste le formulaire, qu'ils nous disent : "C'est ça le formulaire, donc commencez à vous faire une tête là-dessus et, ensuite de ça, vous pourrez l'envoyer de l'autre côté" ». Un autre promoteur abonde dans le même sens : « [...] Mais, d'avoir un document Word où on peut se préparer, on peut écrire, on peut corriger ce qu'on fait et, du coup, quand tu es certain que c'est bon, là, tu l'envoies. Ça me permettait, moi, de — je travaille beaucoup avec mon équipe, donc quand j'avais ma version Word, chacun pouvait en avoir une copie et on travaillait ensemble, on pouvait corriger ensemble aussi... ».

- **Tenir des rencontres d'« ajustement »**

Quelques répondants ont proposé que la DPES tienne des rencontres avec les soumissionnaires une fois l'appel de projets lancé afin de clarifier certains aspects du Programme et ainsi aider à ajuster les projets tout en facilitant leur soumission : « Comme ça, on ne perd pas notre temps et on voit si ça cadre bien, si c'est admissible ».

## 3.2 ADMISSION DES PROJETS

Pour être admis à l'analyse, les projets devaient correspondre aux critères d'admissibilités mentionnés dans l'appel de projets et être soumis en ligne par des promoteurs éligibles au Programme. La liste des organismes éligibles étant vaste, un certain nombre de promoteurs nouveaux, méconnus par le SE, ont proposé des initiatives visant l'intégration des jeunes en emploi. Pour déjouer la contrainte temporelle, les responsables de la mise en œuvre ont procédé - à l'aide d'une équipe formée par les unités centrales - à la vérification de l'admissibilité d'une partie importante des initiatives déposées, à savoir des projets à portée régionale dont l'organisme était sous entente avec le gouvernement fédéral entre le 1<sup>er</sup> avril 2019 et le 31 mars 2020 et des projets à portée nationale.

### 3.2.1 SOUMISSION DES PROJETS AU MOYEN DU FORMULAIRE WEB

La soumission des projets au moyen d'un formulaire à remplir en ligne auquel il fallait joindre plusieurs documents de différents formats a constitué une façon inédite pour le SE de recevoir les dossiers des promoteurs. L'actuel exercice d'évaluation s'est attardé sur l'optique des conseillers régionaux et sur la perception des promoteurs concernant cette modalité de soumission. La perspective des promoteurs sera exposée dans le sous-chapitre suivant qui traitera de l'ensemble de l'expérience des organismes soumissionnaires lors du dépôt et de l'évaluation des projets. Quant au point de vue des conseillers régionaux, ils trouvent que de nombreux promoteurs ont eu de la difficulté à tirer profit du dépôt via le formulaire électronique, en raison d'une incompréhension des questions posées ou d'un manque d'aisance dans l'environnement numérique. D'autres conseillers ont trouvé que tous les promoteurs n'étaient pas égaux devant la tâche pour remplir le formulaire en ligne qui aurait exigé une certaine capacité de rédaction et habileté numérique.

Ils sont plusieurs à proposer des améliorations au formulaire électronique telles que l'ajout d'exemples supplémentaires de réponses aux questions posées, la reformulation de certaines questions pour les clarifier et détailler, la réorganisation de la plateforme numérique afin de rendre le formulaire plus convivial et, de manière plus générale, la clarification des attentes envers les organismes soumissionnaires.

Enfin, l'un des conseillers mentionne ceci, en parlant de la réception des formulaires remplis : « Des fois, les formats auraient pu être un petit peu plus faciles à utiliser dans les versions Word. Une fois qu'on les recevait, pour aller inscrire des choses, on avait de la difficulté, des fois, à jouer avec les champs (...) ce sont plus des choses techniques, mais dans le cas d'un prochain appel de projets, ce serait peut-être une chose à raffiner un peu ».

### 3.2.2 CARACTÉRISTIQUES DES ORGANISMES SOUMISSIONNAIRES

Les conseillers interviewés du MESS ont indiqué que plus de la moitié des promoteurs ayant déposé des projets ont été des organismes œuvrant en employabilité des jeunes, notamment les carrefours jeunesse emploi (CJE), mais que l'autre part des dossiers soumis présentait un ensemble diversifié, qualifié de « belles nouveautés » et de « quelque chose de rafraîchissant ». « On a quand même été chercher une belle palette de couleurs », mentionne un conseiller à propos des dossiers soumis pour sa région. SPHÈRE, entre autres, est nommé à titre d'organisme nouveau genre. Créé par le gouvernement fédéral pour mettre en œuvre des fonds destinés à l'intégration en emploi de personnes handicapées, SPHÈRE œuvre à stimuler les partenariats et les projets plutôt qu'à réaliser des projets lui-même. Un organisme qui existe depuis 20 ans et qui a une bonne expertise, mentionnent les conseillers du MESS.

Par ailleurs, les conseillers régionaux ont indiqué parmi les soumissionnaires qui se distinguent des « ressources externes » du MESS plusieurs réserves autochtones, quelques sociétés d'aide au développement des collectivités, établissements d'enseignement collégial et universitaire, municipalités, chambres de commerce et un comité sectoriel de la main-d'œuvre (CSMO). Des organismes communautaires de type maison de la famille ou maison de jeunes, des organismes culturels et une fondation ont été également mentionnés parmi les organismes soumissionnaires.

### 3.2.3 MÉCANISMES D'ADMISSION

Une fois envoyés par les promoteurs au moyen du formulaire électronique, les projets étaient soumis à un double processus de sélection consistant d'abord en une vérification de l'admissibilité des dossiers déposés et ensuite en l'évaluation des projets. Plusieurs mécanismes ont été mis en place pour vérifier l'admissibilité des organismes. Effectuée par les unités centrales du MESS et par les DRSQ, la vérification de l'admissibilité des dossiers a eu lieu selon les critères suivants :

- Respect de la date butoir de la soumission.
- Complétude du dossier et intégralité des documents exigés (budget, descriptif du projet, résolution du conseil d'administration, etc.).
- Admissibilité du promoteur (doit faire partie de la liste préétablie d'organisations éligibles au programme).
- Respect de la durée exigée de deux ans des projets déposés.
- Clientèle admissible (jeunes de 15 à 30 ans).
- Proposition d'activités qui ne dédoublent pas l'offre existante de services publics d'emploi.

Une liste de vérification contenant les éléments à joindre au dossier a été mise à la disposition des promoteurs par le biais du guide de dépôt des projets. De leur côté, les responsables de la DPES ont utilisé une grille de vérification de l'admissibilité des projets. Dans les cas d'omissions ou d'erreurs mineures, à l'exemple de pièces justificatives manquantes, les responsables ont contacté les promoteurs pour les inviter à compléter le dossier dans les plus brefs délais. Au bout du compte, un dossier seulement sur 212 déposés n'a pas pu être analysé, car l'organisme soumissionnaire avait déposé un autre projet également. Lorsqu'un dossier était jugé complet, un accusé de réception était envoyé au promoteur. Aucun projet n'était soumis à l'évaluation avant que le dossier de dépôt soit considéré comme complet.

Les critères d'admissibilité ont été jugés pertinents et suffisants par la plupart des conseillers régionaux de Services Québec. Quelques conseillers régionaux soulignent toutefois que le critère de la complémentarité par rapport à l'offre de services publics d'emploi existante sonnait « comme un vœu pieux » et que dans leurs régions du moins, la plupart des dossiers admis proposaient des activités similaires à celles existantes sur le territoire.

### 3.2.4 RÔLES ET RESPONSABILITÉS DANS L'ANALYSE DE L'ADMISSIBILITÉ

La vérification de l'admissibilité s'est effectuée principalement par la DPES qui s'est vue obligée d'ajuster ses actions en raison de la contrainte grandissante de temps, en ayant recours aux collègues de la DREPMS. En plus, la DPES a embauché deux ressources parmi les retraités du MESS qui ont été affectées à la vérification de l'admission et à l'évaluation des projets.

Un autre mécanisme visant à traiter les dossiers de soumission plus rapidement a été de mettre dans la boucle les directions régionales lors de l'envoi des avis de réception des dossiers complets aux promoteurs, ce qui donnait le signal que l'évaluation des projets sous leur responsabilité pouvait commencer : « On mettait la région qui était concernée par le projet en copie conforme et elle avait accès déjà à toute la documentation. Dans le fond, nous, on s'assurait de faire le transfert pour que ça n'arrive pas dans un bloc. On leur envoyait l'ensemble de l'information qu'on a reçu pour leur région. Ils nous avaient identifié un répondant aussi en disant : "Nous, dans notre région, il va y avoir tel répondant. Si vous avez des questions, c'est lui." Donc, c'est avec lui qu'on faisait le lien et c'était vraiment bien découpé ».

Parmi les contraintes rencontrées lors de l'étape de la vérification de l'admissibilité, la plupart des responsables de la mise en œuvre du programme nomment les délais brefs de réalisation.

### 3.2.5 EXPÉRIENCE DES PROMOTEURS

#### Processus de soumission en ligne (plateforme et formulaire)

De nombreux promoteurs disent avoir trouvé le processus de soumission des projets au moyen d'une plateforme Web « facilitant », « beaucoup mieux qu'à l'ancienne, rédiger un document, l'envoyer », « d'une simplicité importante », « pas compliqué » et même « excellent, parce que c'est la tendance [sur le Web] ». Ils ont apprécié le fait de recevoir immédiatement un accusé de réception du formulaire rempli et soumis en ligne et la possibilité d'y rattacher divers documents. Certains autres promoteurs ont toutefois signalé quelques difficultés isolées telles que l'impossibilité de joindre des documents, qui ont dû finalement être expédiés par la poste, ou l'inadaptation de la plateforme au dépôt conjoint de projets et cela même dans un contexte où le programme incitait aux partenariats : « la solution de dépôt n'encourageait pas le travail partenarial ». D'autres difficultés rapportées étaient en lien avec l'impression inadéquate des contenus insérés dans le formulaire, une version imprimée du dossier déposé étant nécessaire pour les archives de l'organisation. Quelques promoteurs ont trouvé la plateforme Web du dépôt peu conviviale, sujette aux dysfonctionnements mineurs, mais coûteux en temps et ont recommandé de prévoir des améliorations pour le prochain appel de projets. L'ensemble des témoignages des

promoteurs laisse entendre que tout bien considéré, et malgré quelques problèmes remédiables, le processus de soumission des projets au moyen d'une plateforme Web a été satisfaisant.

Ce n'est pas le cas du formulaire de dépôt, joint à la plateforme, qui a attiré quant à lui beaucoup plus de critiques. De nombreux promoteurs ont souligné le manque d'intelligibilité et de convivialité du formulaire de soumission des projets. Certains d'entre eux ont mentionné son « manque de souplesse » et son caractère « restrictif » pour ce qui est du volume d'information à y insérer. D'autres regrettent de n'avoir pas pu avoir accès aux fonctions de formatage du texte dans le formulaire pour rendre le contenu plus clair et expressif : « Tu ne pouvais pas mettre de titres plus gros ou rien, ce qui faisait que, par exemple, on avait le droit à 4 000 caractères pour répondre aux questions, mais 4 000 caractères qui sont en continu, c'était horrible. Donc, moi, j'ai pris l'initiative de répondre dans le formulaire, mais j'ai aussi fait un document Word parce que je me disais pauvre fonctionnaire qui va lire ça — ça n'a pas de bon sens. Donc, en faisant un document Word en parallèle, ça faisait qu'ils avaient quand même un document qui était intéressant à lire ». D'autres encore mentionnent le caractère « caduc » des formulaires et des erreurs dans les fichiers Excel joints. Finalement, certains répondants disent n'avoir pas saisi une image d'ensemble du questionnaire du formulaire : « il y a eu des questions peut-être — pas qui se dédoublaient, mais je n'étais pas certaine de ce qu'il voulait savoir exactement par la question. Donc, des fois, je me suis retrouvée à avoir écrit un long, long texte, admettons, à la question numéro un et j'arrivais à la question numéro quatre puis je me rendais compte qu'ils me redemandaient quelque chose de similaire, donc j'allais reprendre des informations de la question numéro un pour venir les mettre dans la question numéro quatre ».

Plusieurs promoteurs ont souvent souligné le caractère restrictif - sur le plan du volume d'information pouvant y être inséré - du formulaire en ligne, tout en admettant l'importance de la concision lors de la soumission d'un projet. Selon les promoteurs interviewés, certaines sections du formulaire pourraient toutefois faire l'objet d'une révision, telle la section dédiée aux partenariats, qui permettait d'inscrire uniquement deux partenaires, dans les conditions où le programme JME souhaite « prioriser les projets impliquant une pluralité de partenaires ». Quelques promoteurs ayant obtenu l'appui de plusieurs partenaires se sont vus obligés de faire une sélection qui ne correspondait pas exactement aux objectifs de leurs projets ni aux exigences du Programme telles qu'elles ont été énoncées dans l'appel de projets.

### **Aide nécessaire pour remplir le formulaire**

De nombreux promoteurs disent n'avoir pas eu besoin d'aide du personnel des unités centrales pour remplir le formulaire de dépôt en ligne des projets. Sur ceux-là, quelques promoteurs - généralement parmi ceux dont les projets ont été acceptés - indiquent avoir été contactés par les responsables du Programme après la soumission de leur projet pour fournir davantage de précisions sur différents éléments du dossier (organisation du budget sur deux ans, objectifs, calendrier de réalisation, etc.). D'autres expliquent que la vérification des éléments du dossier auprès des responsables avant la soumission d'une demande de subvention est une pratique courante dans leur organisation : « [...] avant de l'envoyer et se faire dire : “vous avez oublié telle affaire” ou bien : “c'est mal compris”, on l'a validé... ». Plusieurs promoteurs ont posé des questions sur les contenus du formulaire en lien avec la nature et les paramètres du Programme plutôt que sur le formulaire lui-même. Quelques-uns ont demandé aux responsables une version Word du formulaire pour avoir une vue d'ensemble des informations à fournir ou ont sollicité de l'aide pour remplir le document Excel du budget ou pour joindre adéquatement des documents au formulaire en ligne. Certains autres ont eu besoin de confirmer la réception du formulaire en l'absence d'un accusé de réception automatique. Enfin, quelques promoteurs disent avoir reçu de l'aide de la part du conseiller régional pour remplir le formulaire.

### **Délais pour remplir et transmettre le formulaire**

La question des délais pour déposer le projet divise les opinions des promoteurs. Nombre d'entre eux signalent les délais trop serrés qui ont été accordés pour la soumission des projets, surtout si on tient compte des particularités des activités et du fonctionnement des différents types d'organisations éligibles au Programme. C'est le cas des OSBL dont les directions sont tenues de soumettre au vote du conseil d'administration la résolution de participer aux différents appels de projets et c'est aussi celui des municipalités qui doivent prévoir l'étape de la présentation et de l'approbation des projets par leurs conseils.

Comme mentionné plus haut, les représentants d'organismes œuvrant en employabilité, partenaires du MESS, disent s'être retrouvés dans une situation particulièrement astreignante en raison de la coïncidence du lancement de l'appel de projets dans le cadre du programme JME avec le moment du renouvellement des ententes, une période plutôt chargée.

Quelques répondants vont jusqu'à nommer les délais courts parmi les aspects les plus exigeants du processus de soumission de leur projet : « Ce que je trouve difficile, dans ce projet-là, c'est que j'ai eu l'information, admettons, en janvier et il fallait avoir fini ça pour le dépôt pour le 18 février, quelque chose comme ça. On avait à peine quatre semaines pour monter le projet, un projet d'envergure en plus [...] C'était très court, surtout que dans notre organisation — admettons, je pense à un autre organisme comme Carrefour jeunesse emploi, qui est un OBNL, lui, ça ne prend pas de temps pour contacter son CA et faire le tour de la question [...] Donc, c'est ce que j'ai trouvé plus difficile ».

D'autres promoteurs trouvent les délais raisonnables, l'extension de la date butoir du 3 au 12 mars ayant été utile. Certains promoteurs interviewés parmi ceux qui ont bénéficié de la subvention dans le cadre de la SECJ soulignent toutefois la longueur d'avance qu'ils ont eue pour ce qui est des délais de dépôt du projet : « Pour le délai, ça a quand même été assez rapide. Pour moi, ça ne me dérangeait pas parce que, comme on l'avait déjà fait, on avait quand même une bonne idée de ce qu'on voulait, mais je m'imagine quelqu'un qui n'a jamais pensé à un programme et qui veut le remplir, parce qu'on avait seulement quelques semaines, de mémoire, pour le remplir, il n'y avait pas beaucoup de temps ».

Fait notable, les promoteurs dont les projets ont été acceptés ont été beaucoup plus nombreux à nommer les délais courts de l'appel de projets parmi les aspects négatifs de leur expérience.

### 3.3 ÉVALUATION DES PROJETS

L'évaluation des projets s'est réalisée aux mois de mars, avril et mai 2020 à travers la formation de comités d'évaluation et la répartition rigoureuse des rôles et des responsabilités entre les directions centrales du MESS et les directions régionales.

#### 3.3.1 MÉCANISMES D'ÉVALUATION

Une fois les dossiers jugés complets et recevables, les responsables du programme des directions centrales et régionales ont procédé à l'évaluation des projets selon les étapes et la distribution des responsabilités suivantes :

| Actions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Responsables                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| Classification des dossiers par ordre de priorité (les dossiers des organisations ayant des ententes en cours avec le gouvernement fédéral en vertu de la SECJ et les projets de portée nationale étaient évalués en premier lieu).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | DPES                                   |
| Organisation d'une rencontre de mise à niveau méthodologique et d'échanges avec l'ensemble du personnel assigné à l'évaluation de projets (directions centrales et directions régionales).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | DPES                                   |
| Répartition des projets aux directions régionales responsables de leur évaluation et transmission des outils et des informations pertinents (guide de mise en œuvre du programme, budget alloué aux projets, etc.).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | DPES                                   |
| Formation et pilotage d'un comité composé des représentants de directions centrales en vue de l'évaluation des projets de portée nationale et des projets régionaux des promoteurs ayant des ententes en cours avec le gouvernement fédéral.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | DPES                                   |
| Formation de comités régionaux en vue de l'évaluation des projets régionaux des promoteurs n'ayant pas d'entente en cours avec le gouvernement fédéral.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | DRSQ                                   |
| Évaluation des projets déposés dans le cadre du volet national ou des projets déposés dans le cadre du volet régional par les organismes ayant des ententes en cours avec le gouvernement fédéral : <ul style="list-style-type: none"><li>• Évaluation de chaque projet par deux responsables individuellement et mise en commun des résultats au sein du binôme.</li><li>• Présentation pour discussion des résultats d'évaluation des binômes devant le comité d'évaluation.</li><li>• Corroboration de la décision prise au sein du comité central avec la direction régionale du territoire visé par le projet régional évalué, en raison de sa connaissance des besoins dans sa région.</li></ul> | Comité d'évaluation piloté par la DPES |
| Évaluation des projets déposés dans le cadre du volet régional, sans appartenance à des organisations ayant des ententes en cours avec le gouvernement fédéral.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Comités d'évaluation régionaux         |
| Validation auprès des directions régionales des décisions prises à l'endroit des projets régionaux des organismes sous entente avec le gouvernement fédéral analysés par le comité d'évaluation central.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | DPES                                   |
| Communication des décisions prises à l'endroit des projets régionaux évalués par les comités d'évaluation régionaux.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | DRSQ                                   |

## Grille d'évaluation

L'ensemble du personnel du MESS assigné à l'évaluation des projets a eu recours à une grille d'évaluation<sup>14</sup> élaborée par les responsables du Programme de la DPES et de la DRIMS. Celle-ci a reposé sur un système de pointage et plusieurs critères qui vont comme suit :

- L'expérience de l'organisme promoteur et sa connaissance de la situation face à l'emploi de la clientèle des 15 à 30 ans (5 % des points).
- La pluralité de partenaires et/ou partenariat inédit (10 % des points).
- L'objectif et le caractère complémentaire et innovant du projet (30 % des points).
- La planification des activités du projet (10 % des points).
- Les paramètres du cadre de réalisation du projet (20 % des points).
- Les retombées anticipées du projet (20 % des points).
- Le budget et la gestion budgétaire du projet (5 % des points).

Les représentants des unités centrales impliqués dans l'évaluation, tout comme les responsables du Programme des directions régionales, ont été nombreux à évoquer l'utilité de la grille d'évaluation. Puisqu'elle « permettait une certaine uniformité dans l'analyse », le personnel des unités centrales l'a trouvée « très facilitante ». « Même si les promoteurs étaient très variés, on avait un comparatif et on pouvait les classer du meilleur au pas bon », soutient l'une des responsables attitrées à l'évaluation dans les unités centrales. De leur côté, plusieurs responsables régionaux ont trouvé la grille « complète », « bien construite », « précise » et de nature à « bien encadrer l'analyse ». Le système de pointage de la grille, même s'il ne servait pas à établir un seuil d'acceptation, aurait contribué à « se faire une tête, quand on venait quantifier ». Certaines critiques formulées par les conseillers régionaux à l'endroit de la grille d'évaluation sont intrinsèquement liées aux critères d'évaluation qu'elle contenait et seront exposées dans le sous-chapitre traitant cette question.

## Fonctionnement du comité central d'évaluation

Les projets – de portée nationale ou régionale - soumis par les organisations ayant des ententes en cours avec le gouvernement fédéral et les projets déposés dans le cadre du volet national, peu importe l'organisme l'ayant soumis, ont été évalués par un comité d'évaluation composé de représentants des directions centrales. Sur 212 projets reçus à la suite de l'appel de projets, 68 étaient soumis par des organismes ayant des ententes avec le gouvernement fédéral jusqu'au 31 mars 2020.

Le comité d'évaluation central a été piloté par la DPES, à qui la DREPMS a prêté main-forte. Avec la participation au comité des représentants de la Direction des mesures et services aux individus et de la Direction de mesures et services aux entreprises, les quatre directions centrales du SE ont participé à l'évaluation des projets. Des personnes retraitées du MESS ont été également embauchées pour l'évaluation des projets dans le cadre du comité central. En tout, 19 personnes ont été impliquées dans les travaux d'évaluation du comité central.

La fréquence des rencontres du comité d'évaluation piloté par la DPES a été, environ, deux fois par semaine. Ces rencontres ont servi à discuter des projets soumis, de leurs principales activités, des aspects à explorer ou des informations supplémentaires à demander auprès de l'organisme soumissionnaire. Les projets régionaux faisant l'objet d'un consensus au sein du comité central étaient acheminés pour prendre la décision finale à la direction régionale avec la recommandation d'être acceptés.

## Fonctionnement des comités d'évaluation régionaux

Les projets déposés dans le cadre du volet régional, autres que les projets régionaux des promoteurs ayant des ententes en cours avec le gouvernement fédéral, étaient analysés par les directions régionales, chacune évaluant les projets de sa propre région. Le processus d'évaluation par comité dans les directions régionales était calqué sur le fonctionnement du comité d'évaluation central. De manière générale, le personnel assigné à l'évaluation était constitué majoritairement de conseillers aux partenariats qui étaient épaulés à l'occasion par des collègues d'autres services tels que l'équipe des ressources externes ou des services aux entreprises lorsqu'il était nécessaire d'évaluer des éléments en lien avec les entreprises dans les dossiers des projets. Les comités régionaux étaient généralement constitués de trois à six personnes.

---

14. Pour plus de détails, veuillez consulter la grille d'évaluation en annexe 3.

Cette façon d'organiser l'évaluation d'une partie des projets régionaux par le comité central s'est justifiée par les enjeux politiques de la « transition harmonieuse » conférant un statut différent aux promoteurs sous entente avec le gouvernement fédéral. Un autre facteur qui a pesé sur le choix de la répartition des projets à évaluer a été le souci de la complémentarité des projets. D'ailleurs, cette question a été au cœur de la demande du transfert des fonds du volet régional de la SECJ : « Il fallait vraiment qu'on voie ce qu'il y avait dans ces projets – là pour voir si c'était vraiment complémentaire, il n'y avait pas de renouvellement automatique ».

Même si le « défrichage » des dossiers des organismes régionaux sous ententes avec le gouvernement fédéral a été fait par le comité central, les résultats de l'évaluation des projets régionaux étaient corroborés par l'avis et la connaissance de la région des directions régionales : « On partageait nos façons de faire avec la région et la décision revenait à la région. Ça veut dire que si jamais nous, au central, on se disait qu'on n'acceptait pas le projet, mais que la région dit « oui, moi je trouve que c'est un bon projet, c'est quelque chose que je n'ai pas », la décision revenait à la Direction régionale, explique l'une des responsables des unités centrales. « Ils m'ont beaucoup appelé, ils me questionnaient beaucoup pour avoir un "input". Ça a été davantage une analyse conjointe qu'une collaboration », soutient l'un des responsables régionaux à propos de l'évaluation des projets régionaux des organismes sous ententes avec le gouvernement fédéral.

Malgré le droit de regard accordé aux directions régionales concernant les résultats produits par le comité central à la suite de l'évaluation des projets régionaux, certains employés des unités centrales considèrent que ces projets auraient dû être évalués par les DRSQ : « C'est certain qu'en fin de compte, la direction régionale, ce sont eux qui connaissent le mieux les services qu'ils offrent sur leur territoire. C'est très opérationnel. Idéalement, l'analyse aurait dû être faite exclusivement dans les directions régionales parce que c'est vraiment au niveau du terrain que ça se passe ». Si une partie des projets régionaux a été analysée par les directions centrales, cela s'expliquerait, selon les répondants du MESS, notamment par un manque de main-d'œuvre disponible dans les directions régionales.

Prévue pour le 1<sup>er</sup> avril 2020, l'évaluation des projets nationaux et des projets régionaux des promoteurs ayant des ententes avec le gouvernement fédéral jusqu'au 31 mars 2020 a pris fin dans la deuxième partie du mois d'avril. L'évaluation des projets par les comités régionaux d'évaluation s'est terminée au début du mois de juin. Le 12 juin, le ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale faisait l'annonce des projets acceptés dans le cadre de l'appel de projets JME.

### 3.3.2 CARACTÉRISTIQUES DES ORGANISMES DONT LES PROJETS ONT ÉTÉ RETENUS

De 104 projets retenus sur 212 déposés, 95 projets ont été acceptés dans le volet régional et neuf dans le volet national du Programme. Parmi les projets retenus, 47 sont provenus des organismes ayant des ententes en cours avec le gouvernement fédéral, dont 42 ont été acceptés dans le volet régional et cinq dans le volet national.

Plus de la moitié des projets acceptés au volet régional est venu des OSE, partenaires de longue date du SE. Les projets acceptés dans le cadre du volet national appartenaient en grande partie aux regroupements d'organismes, dont trois comités sectoriels de la main-d'œuvre<sup>15</sup>, les CSMO ne constituant pas de partenaires habituels pour ce type de programme. Selon les responsables de la mise en œuvre du programme JME, « faire affaire avec des comités sectoriels pour des projets "Jeunes", ça, c'était vraiment une caractéristique particulière pour les projets nationaux ». Ils ont été plusieurs à trouver que les projets des CSMO ont apporté une plus-value au Programme.

D'autres nouveaux venus parmi les organismes, dont les projets ont été acceptés, ont été les chambres de commerce, les sociétés d'aide au développement des collectivités, plusieurs institutions d'enseignements, des organismes communautaires à l'exemple d'un organisme dont les activités consistent à cultiver et la vendre des fruits et légumes, avec les clientèles défavorisées.

---

15. Les comités sectoriels de la main-d'œuvre (CSMO) sont des organismes reconnus en vertu de la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre. Leur rôle est de définir les besoins en développement de la main-d'œuvre de leur secteur d'activité économique et de soutenir le développement des compétences. Les 29 CSMO du Québec sont responsables du développement et de la mise en œuvre des normes professionnelles à l'intérieur du Cadre de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre.

Les caractéristiques des organismes dont le projet a été accepté, en fonction des clientèles visées, sont les suivantes :

- Dans le cadre du volet régional : 26 CJE, neuf projets pour les autochtones, six pour les personnes handicapées, 11 pour les personnes immigrantes et quatre pour les anglophones. Trente-neuf projets ne précisait pas de clientèle spécifique à l'intérieur de la tranche d'âge de 15 à 30 ans.
- Dans le cadre du volet national : trois projets destinés aux autochtones, deux aux personnes handicapées et un pour les clientèles anglophones. Les projets appartenant aux trois comités sectoriels de la main-d'œuvre n'ont pas visé une clientèle spécifique à l'intérieur de la tranche d'âge de 15 à 30 ans.

Plusieurs responsables régionaux indiquent que, mis à part les organismes spécialisés en employabilité, majoritaires parmi les promoteurs dont le projet a été accepté (« la majeure partie des projets, c'était des organismes avec qui on avait déjà des ententes de services »), les autres promoteurs étaient difficiles à caractériser en raison de leur grande diversité (« ... c'était vraiment du petit au gros »).

### 3.3.3 ENJEUX PARTICULIERS À L'ÉTAPE DE L'ÉVALUATION

Les conseillers du MESS se sont exprimés sur plusieurs enjeux relatifs au processus d'évaluation, dont l'évaluation en priorité des projets des promoteurs ayant des ententes en cours avec le gouvernement fédéral ou le remaniement de certains projets pour les faire correspondre aux objectifs du Programme.

Les responsables de la mise en œuvre du Programme des unités centrales ont confirmé a posteriori le bien-fondé de la décision d'analyser en priorité les projets des organismes ayant des ententes en cours avec le gouvernement fédéral. Cette décision aurait été « incontournable » pour éviter le bris des services des organismes dont les projets auraient été reconduits, mais surtout pour assurer la « transition harmonieuse » à laquelle s'est engagé le gouvernement provincial lors du transfert du volet régional de la SECJ. Le décalage lié à l'étape du dépôt des nouvelles demandes de subvention lors du transfert du Programme au MESS a inquiété les organismes ayant des ententes en cours jusqu'au 31 mars 2020. Ils ont été nombreux à signaler leurs préoccupations à la DPES, puisque leurs plans de travail et de coordination des équipes reposaient sur les projets soutenus en vertu de la SECJ. L'engagement d'analyser en priorité leurs dossiers pour livrer plus rapidement les décisions de l'évaluation, perçu comme un compromis par les responsables des unités centrales, aurait permis de rassurer ces promoteurs. Cette situation exceptionnelle n'aurait pu eu lieu d'être « si les projets avaient été déposés un an à l'avance ».

Selon certains responsables, ce compromis s'est justifié non seulement par les délais rétrécis, mais aussi par la décision de soutenir uniquement les initiatives qui ne dédoublent pas l'offre des services publics d'emploi, car si les projets des promoteurs sous entente avec le fédéral ont été évalués en premier, tous n'ont pas été reconduits.

De son côté, le personnel attiré au Programme dans les directions régionales est nombreux à mentionner que la décision d'évaluer en premier les organismes sous entente avec le gouvernement a été « appropriée » et « pertinente » dans la mesure où ces promoteurs « travaillaient déjà avec la clientèle qui était ciblée par JME ». En tout état de cause, cette décision n'a pas eu d'effets sur les décisions d'évaluation, selon ces responsables régionaux. D'autres voix parmi les répondants régionaux mettent en cause cette décision qui aurait biaisé la perception des promoteurs : « ... ce n'était pas nécessairement une bonne idée, parce je pense qu'il y a beaucoup d'organismes qui ont interprété ça comme une lettre à la poste ». En somme, les répondants issus des directions régionales adhèrent largement à l'opinion de leurs collègues des unités centrales pour dire que, lors de la prochaine édition de l'appel, tous les projets devraient être analysés au même moment pour ne pas créer la perception d'une longueur d'avance accordée à certains promoteurs au détriment des autres (« On met le compteur à zéro, on fait un nouvel appel de projets, voici les conditions et puis tout le monde a sa chance »).

Finalement, les conseillers régionaux mentionnent que plusieurs projets, peu importe la catégorie de promoteurs les ayant soumis, ont dû être « modulés » et « bonifiés » pour être acceptés, à savoir améliorés à la suite des demandes de précisions. De même, les projets de quelques organismes auraient été quelquefois acceptés en absence d'originalité de leurs auteurs, uniquement parce qu'ils étaient les seuls à « avoir déposé dans ce coin de pays ».

### 3.3.4 ADÉQUATION DES CRITÈRES DE SÉLECTION

Selon les responsables de la mise en œuvre du Programme, les critères d'évaluation<sup>16</sup> ont été calqués sur la grille que le gouvernement fédéral utilisait pour évaluer les projets soumis dans le cadre de la SECJ, sauf pour le critère de la complémentarité et du caractère innovant. Ce critère a été primordial aux yeux des évaluateurs, puisque la revendication du volet régional de la SECJ par le gouvernement du Québec s'est appuyée sur l'argument du dédoublement des services, plusieurs initiatives soutenues par le gouvernement fédéral s'assimilant aux programmes déjà offerts par le MESS.

#### Perceptions des responsables de la mise en œuvre du Programme

En général, les responsables de la mise en œuvre du Programme des unités centrales trouvent les critères d'évaluation complets, suffisants et pertinents. Selon eux, le critère de l'innovation et de la complémentarité par rapport aux SPE se résume *grosso modo* à une comparaison avec les services déjà offerts sur le territoire : « Si le projet pouvait se faire à l'intérieur de nos services, le projet ne pouvait pas être accepté [...] il fallait qu'il ait quelque chose de différent, d'innovant, d'inédit ». Le droit de regard accordé aux conseillers régionaux concernant les projets régionaux évalués par le comité central était censé justement, en raison de leur connaissance fine des enjeux territoriaux, contribuer à déterminer la complémentarité des projets. L'implication des conseillers régionaux était ainsi nécessaire pour éviter les dédoublements. Une situation de dédoublement fréquente aurait été celle où les OSE ayant des ententes de services en cours avec Services Québec, présentent un projet dans le cadre de l'appel de projets JME légèrement modifiée par rapport aux initiatives déjà soutenues.

On note dans ce contexte une remarque venue de la part des responsables de la mise en œuvre : l'utilisation de la grille pourrait être améliorée au moyen éventuellement d'une formation préalable offerte aux collègues des directions régionales. Une utilisation optimale de la grille d'évaluation consisterait à saisir davantage de commentaires à la suite de la lecture des projets : « [...] parce que, après ça, quand vient le temps de défendre un projet ou une décision, c'est important d'avoir du qualitatif... ».

#### Perceptions des conseillers régionaux

Plusieurs conseillers régionaux estiment que les critères d'évaluation ont permis d'analyser adéquatement les projets soumis, qu'ils ont été clairs et bien présentés dans la grille d'évaluation : « [...] dans l'annonce du projet, les sept critères étaient bien identifiés et puis toute la pondération était mentionnée dans l'appel de projets. Donc, tous les organismes savaient vraiment tout à fait à quoi s'attendre [...] La grille d'analyse suivait les différentes sections du gabarit du dépôt de projets ».

D'autres conseillers des directions régionales, au contraire, ont trouvé les critères dépourvus de précision et « très, très larges ». Afin de préciser les directives venues du « central » concernant l'évaluation, ils ont ressenti le besoin de se tourner vers le comité de direction régionale afin d'obtenir des orientations plus claires, éventuellement liées aux enjeux du territoire.

Ils ont exprimé un certain désarroi par rapport au caractère abstrait des critères d'évaluation, ainsi que des propositions d'amélioration : « Plutôt que de les mettre trop large, peut-être venir les préciser sans non plus en faire comme des indicateurs et dire deux partenaires, un partenaire, mais peut-être être plus précis en termes de, justement, ce qu'on s'attendait à avoir dans le projet. Dire ce qui est testé, ce qui peut être testé de notre côté parce que c'est de la recherche et innovation, on parle de novateur, mais qu'est-ce qu'il serait intéressant de tester. La question c'était si le projet avait un potentiel de faire évoluer nos mesures actuelles, mais c'est très, très large. Comment ça peut venir faire évoluer nos mesures? »

En somme, une solution aurait été, selon ces conseillers, d'explicitier davantage les critères d'évaluation : « [...] le nombre de nouveaux partenaires [...]. Il peut en avoir 25, mais ils ne sont pas novateurs ou ce n'est pas pertinent. Ça aurait été bien peut-être de détailler ce qui est novateur, le partenariat novateur, à quel niveau c'est novateur. Et, c'est vrai que c'est du qualitatif, mais je pense que c'est ça que ça prenait pour la recherche et innovation, des questions plus poussées dans le qualitatif que dans le quantitatif. C'est ça qui aurait fait la différence... ».

---

<sup>16</sup> Pour rappel, les sept critères d'évaluation des projets JME ont été les suivants : expérience de l'organisme promoteur et sa connaissance de la situation face à l'emploi de la clientèle des 15 à 30 ans (5 % des points); pluralité de partenaires et/ou partenariat inédit (10 % des points); objectif et caractère complémentaire et innovant du projet (30 % des points); planification des activités du projet (10 % des points); paramètres du cadre de réalisation du projet (20 % des points); retombées anticipées du projet (20 % des points); budget et la gestion budgétaire du projet (5 % des points).

Dans le contexte d'un champ interprétatif des critères d'évaluation que certains conseillers régionaux disent « large », voici comment la question de la complémentarité des projets est comprise par l'un d'entre eux : « ... ce qui faisait en sorte que ça pouvait se démarquer, c'est qu'à l'intérieur du financement [...] il y avait des postes budgétaires pour offrir une allocation de participation aux participants qui est l'équivalent du salaire minimum, ce qui n'est pas possible dans nos ententes. Oui, il y a des allocations de participation, mais jamais à la hauteur du salaire minimum. Puis, aussi, pour faciliter l'intégration en emploi, de verser une contribution financière à un employeur pour l'inciter à offrir un stage rémunéré. [...] dans certains cas, c'était beaucoup de partenariats avec beaucoup d'organismes ce qui est un peu moins le cas avec nos ententes [actuelles avec les organismes spécialisés en employabilité] ».

Une autre difficulté rencontrée par les conseillers régionaux lors de l'évaluation de projets a été l'absence d'un critère en lien avec les enjeux régionaux, à l'exemple de la couverture territoriale : « la grille, je comprends que ça vient du central, donc peut-être que ça aurait été bien qu'il y ait une question qui tient compte de la réalité régionale davantage pour permettre [...] cette latitude-là, dans les régions, de tenir compte du volet innovateur. Le même projet n'est peut-être pas innovateur à Québec, mais il peut l'être à Gatineau ».

Ainsi, les recommandations d'acceptation ou de refus d'un projet ne tenaient pas toujours compte de la cote obtenue par le projet, puisqu'elles se basaient davantage sur les enjeux territoriaux qui n'ont pas compté parmi les critères de la grille d'évaluation : « ... on trouvait que la grille de critère ne collait pas à ce qu'on souhaitait mettre de l'avant [...] j'en ai parlé au Central, parce qu'on était mal à l'aise [...]. Je veux dire, là, on sort ça, et on a un monsieur qui a 70 %, l'autre 40 %, mais on prend le 40 %. Ça se justifie mal [...]. Quand on a donné nos lettres de refus, c'était beaucoup ça qu'on mentionnait, ça ne répondait pas à tel critère que la direction [régionale] s'est donnée ». De même, certains territoires régionaux étant moins desservis que d'autres, plusieurs projets peu cotés en vertu de la grille ont dû être acceptés.

En ce qui concerne la grille d'évaluation, les conseillers régionaux suggèrent de la faire tester avant son utilisation sur un groupe de promoteurs afin de vérifier la compréhension des notions qu'elle contient : « [...] une suggestion comme ça, mais habituellement, des grilles, c'est toujours validé avec un petit projet auprès d'une certaine clientèle ».

Finalement, plusieurs conseillers régionaux ont souligné que la question de la pertinence des critères d'évaluation est intimement liée à la connaissance par les promoteurs de la vision du MESS sur les problématiques du marché du travail. Les promoteurs habitués aux ententes de services, semblent avoir plus de facilité à adapter leur discours aux critères d'évaluation du Programme. Grâce à cette connaissance spécifique, les OSE auraient eu une longueur d'avance par rapport aux nouveaux venus : « Lorsqu'on arrive avec un organisme qui est moins connu, c'est un peu plus décousu, ce qui ne veut pas dire que ce n'est pas novateur et intéressant, mais au niveau de critères demandés, ils comptent moins ». Cette situation aurait exigé un travail d'interprétation supplémentaire de la part des évaluateurs, car même si les critères ont paru dans certains cas ne pas être respectés, plusieurs projets avaient le potentiel de réaliser les valeurs du Programme, un potentiel devant être décelé. En ce sens, la grille d'évaluation aurait comporté des biais de nature à favoriser les partenaires habituels du SE et de Services Québec.

### 3.3.5 CONTRAINTES ET AJUSTEMENTS À L'ÉTAPE DE L'ÉVALUATION DES PROJETS

#### L'avènement de la pandémie

Outre la contrainte de temps, induite par la complexité du transfert du volet régional de la SECJ, le décret d'état d'urgence sanitaire adopté le 13 mars 2020 et le fonctionnement de l'administration publique en régime de télétravail qui s'en est suivi ont affecté le processus d'évaluation des projets. La date butoir de la soumission des projets étant le 12 mars, l'évaluation a débuté sous le signe des perturbations des processus de travail et de l'adaptation hâtive aux nouveaux moyens de communication et de mobilisation des équipes au MESS. Par exemple, peu de personnel était outillé pour travailler à distance au début de l'étape de l'évaluation en mars 2021 : « [...] on n'avait pas Teams, donc c'était tout ça en conférence téléphonique ». Il faut mentionner également l'instauration d'un climat social anxigène au même moment. La somme de ces facteurs a entraîné un certain retard dans l'évaluation des projets.

Dès pour le 1<sup>er</sup> avril, les décisions d'évaluation des projets nationaux et de ceux soumis au volet régional par des promoteurs ayant des ententes en cours avec le gouvernement fédéral ont été livrées *de facto* dans la troisième semaine du mois d'avril. Les décisions d'évaluation des projets régionaux ont été envoyées aux promoteurs dans la première semaine du mois de juin 2020. Afin de réduire le retard dans le processus d'évaluation, les

responsables de la mise en œuvre ont procédé à plusieurs ajustements, tels que l'embauche de ressources supplémentaires, l'ajout d'heures supplémentaires de travail et l'appel à d'autres directions centrales pour aider à l'évaluation des dossiers.

### **Confusion de la liste des organismes sous entente avec le gouvernement fédéral**

Une autre contrainte du processus d'évaluation a été causée, selon les responsables de la mise en œuvre du Programme, par les erreurs dans les informations visant les organismes ayant des ententes avec le gouvernement fédéral jusqu'au 31 mars 2020. Ainsi, plusieurs projets devant être évalués en priorité ne figuraient pas dans la liste des promoteurs soutenus dans le cadre de la SECJ, fournie par les responsables fédéraux de ce programme. Ce fait a été de nature à désajuster le calendrier de l'évaluation des projets mise au point par la DPES : « On a eu une liste, mais elle s'est avérée incomplète [...]. On a six ou sept projets qu'on a dû évaluer en priorité. Ça a été un des irritants qu'on a pu peut-être rencontrer. [...] Je faisais un appel à tous dans ma gang : "On a un autre projet à analyser. Est-ce qu'il y a deux personnes de disponibles?" Et, c'était toujours dans des délais très courts ».

### **Implication des directions régionales dans l'évaluation**

Un ajustement opéré en cours d'évaluation a consisté à impliquer les directions régionales dans l'évaluation des projets soumis au volet régional par les promoteurs ayant des ententes en cours avec le gouvernement fédéral. En raison de la connaissance des directions régionales des besoins sur les territoires, leur perspective est apparue essentielle dans la sélection des projets de portée régionale : « ... dans notre tête, on se disait qu'on allait analyser le projet et qu'on l'enverrait à la région, mais rapidement, on s'est dit : "Non, ça ne fonctionne pas, il faut qu'on consulte la région et c'est à elle que revient la décision." ». De plus, les directions régionales ont le rôle d'accompagner la mise en œuvre des projets régionaux soutenus par le MESS, ce qui a pesé sur la décision de les impliquer dans la sélection des projets évalués par le comité d'évaluation formé par les directions centrales.

#### **3.3.6 EXPÉRIENCE DES PROMOTEURS**

##### **Transmission de la décision : moyens et délais**

Les responsables de la mise en œuvre expliquent que la communication du refus aux promoteurs ayant des ententes en cours avec le gouvernement fédéral ou à ceux qui ont déposé des projets dans le cadre du volet national a tenu compte du risque politique associé au rejet de leurs projets. Si la situation de l'un de ces promoteurs menaçait de faire écho dans la presse, les responsables communiquaient la décision de l'évaluation par téléphone. Au contraire, si le risque était jugé faible, la décision était transmise au moyen d'une lettre.

Par ailleurs, l'ensemble de promoteurs rencontrés indique indistinctement avoir été informé de la décision d'évaluation par courriel, par lettre ou par appel téléphonique. Que leurs projets aient été acceptés ou non, ils ont mentionné préférer les appels téléphoniques en raison de l'interactivité propre à ce moyen de communication : « C'est sûr qu'on était très, très déçus, mais c'est par téléphone que j'ai reçu du directeur [régional] directement, mais j'ai trouvé ça bien. Même si c'est un non, c'est bien de le savoir et d'avoir au moins l'occasion d'interagir un peu avec l'interlocuteur ». Un autre promoteur parmi les « acceptés » fait écho à ce commentaire : « ... c'était super de pouvoir parler à quelqu'un, c'était une bonne idée ».

Le thème de l'importance de la rétroaction est récurrent dans le contexte où de nombreux promoteurs dont les projets ont été refusés mentionnent que la lettre ou le courriel reçu, soit éludait les motifs du refus, soit indiquait des motifs perçus comme étant « flous », « très généraux » ou « nébuleux ». Ils ont fait connaître leur souhait d'avoir plus d'informations sur les motifs du refus : « ... quand tu connais les raisons, ça te permet lors d'un dépôt futur de voir un peu... si ce sont les critères, les orientations, est-ce qu'on peut travailler le dossier différemment? » Les promoteurs qui disent avoir reçu la réponse de refus par courriel estiment cette modalité peu satisfaisante pour annoncer les résultats de l'évaluation : « C'est sûr que, moi, j'avais retourné des questions [...] Donc là, il y a quelqu'un qui m'est revenu, mais ça a été super long avant que quelqu'un me revienne, mais j'ai eu un retour quand même ».

Pour ce qui est des délais de réception des décisions d'évaluation, plusieurs promoteurs les ont perçus comme étant extrêmement longs : « Ça a été retardé puis on avait comme des accusés de réception que les projets étaient évalués, mais personne ne répondait, un moment donné. C'était comme si la machine était fermée, plus personne ne parlait. Puis, un moment donné, ça a sorti quand ils ont eu le OK du gouvernement, ils ont dû contacter tout le monde ».

D'autres promoteurs les ont trouvés corrects compte tenu du transfert des fonds du gouvernement fédéral pour la mise en œuvre d'un nouveau programme et de l'avènement de la pandémie : « [...] c'est comme tout bon programme, quand il y a un transfert — même qu'il y a transfert ou non, on a tout le temps une petite zone grise entre les deux, la COVID est arrivée, il est arrivé plein de facteurs incontrôlables [...] Ce n'est pas notre faute, ce n'est pas la faute des gens à Services Québec, on ne contrôle rien à cet égard... »

D'autres ont souligné que la réponse prévue pour le 1<sup>er</sup> avril par les responsables de la mise en œuvre du Programme, avant l'avènement de la Covid-19, reste trop tardive pour pouvoir démarrer des activités d'insertion en emploi à caractère saisonnier telles que la pêche ou l'agriculture.

### **Exigences d'ajustements au projet**

Les entrevues avec les promoteurs laissent entendre que plusieurs projets ont été acceptés sans modifications, mais que d'autres ont dû être ajustés - légèrement ou substantiellement, selon le cas – en tenant compte de l'un des facteurs suivants :

- Révision du budget du projet à la baisse (les répondants parmi les promoteurs ont rapporté des baisses mineures du budget).
- Réorganisation du budget biennal afin qu'il présente le coût total du projet ventilé par année financière, ce qui a constitué une exigence du dossier de soumission du projet.
- Ajustement des projets (budget, activités, nombre de participants ou livrables) en fonction de la réduction de leur durée de 24 à 19 mois, dans les conditions où la fin de tous les projets était prévue pour le 31 mars 2022. Deux motifs expliquent cette modification : le retard dans l'analyse des projets causée par l'avènement de la pandémie et le contexte peu propice au recrutement de la clientèle en juin 2020, moment de l'annonce des projets acceptés. De cette façon, des projets devant commencer en avril 2020 ont été ajustés pour commencer en septembre de la même année.
- Modification de certains projets déposés dans le cadre du volet national pour être soumis de nouveau au volet régional. Certains promoteurs ont été invités à modifier leur projet afin qu'il corresponde aux exigences du volet régional de l'appel de projets. Ce changement a impliqué le dépôt d'un nouveau formulaire en ligne et une série de remaniements touchant le budget, les activités, le nombre de partenaires et d'autres éléments du projet.

Cette phase d'ajustements des projets, particulièrement pour ce qui est du calendrier de leur réalisation, s'est chevauchée, dans certains cas, avec la phase de la négociation des ententes de subvention des projets acceptés qui a eu lieu principalement au mois de juin 2020.

### **Élément déroutant de l'expérience : manque de clarté des objectifs du Programme et des critères d'évaluation des projets**

Les promoteurs dont les projets n'ont pas été acceptés mentionnent une « confusion » des objectifs du programme et des critères d'évaluation des projets. Selon ces promoteurs, les caractères innovants et complémentaires des projets recevables, ainsi que la clientèle cible du programme n'ont pas été suffisamment explicités et précisés dans l'appel de projets ni ailleurs dans les écrits visant à faire connaître l'implantation du nouveau programme.

Par exemple, l'organisation du formulaire de soumission n'aurait pas permis une réflexion ou la construction d'un argumentaire concernant la complémentarité du projet par rapport à l'offre de services publics d'emploi : « ... On a respecté les critères qu'on a vus, mais on aurait dû nous informer de mieux définir la complémentarité avec ce qu'on avait déjà parce qu'on l'aurait fait », mentionne un répondant. Un autre répondant dont le projet a été refusé explique : « S'il y avait eu une question plus claire, on aurait vraiment évité tout ça. [...] En quoi ce projet-là est-il complémentaire aux ententes que vous avez déjà avec Services Québec? Tout simplement ».

D'autres promoteurs, dont les projets n'ont pas été acceptés, perçoivent un glissement au niveau des objectifs du programme dans le contexte du transfert des fonds du gouvernement fédéral vers le gouvernement provincial pour la réalisation au Québec du volet régional de la SECJ. Ils sont plusieurs à avoir mentionné un changement difficile à saisir du programme par rapport à la façon dont il a été administré par le gouvernement fédéral. En outre, le type de clientèle soutenue au moyen des projets a paru avoir été modifié dans le nouveau programme. L'un de ces promoteurs explique : « ... on savait très bien que pour le fédéral, c'était plus à l'échelle canadienne pour aider des jeunes en presque itinérance, donc pas prêts au bout de deux mois à vivre un succès sur le marché de l'emploi, pour nous, c'était vraiment plus de la pré-employabilité. Donc, on pensait qu'au Québec, au ministère du

Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, que c'est le bout de la solidarité sociale du ministère dans lequel le nouveau programme s'inscrivait, plus dans une perspective de pré-employabilité. Ce qu'on comprenait des critères, c'est que c'était quand même plus de l'employabilité, mais ce n'était pas clair parce qu'on parlait de Jeunes en mouvement et nous-mêmes, dans notre vocabulaire, on utilisait Bouge vers le boulot qui était un Jeune en mouvement. Donc, c'est plus en mouvement vers éventuellement aller sur le marché de l'emploi, mais pas nécessairement à la fin de trois mois d'implication sur un programme qui serait financé par le Québec. Ce n'était pas l'objectif, l'emploi, au fédéral... ». Un autre promoteur abonde dans le même sens, disant qu'il aurait préféré davantage de précision concernant la clientèle visée : « Est-ce que ça s'adresse à une clientèle éloignée ou non et là, on finance des projets pour des diplômés. C'est là que c'était peut-être un petit peu moins clair par rapport à la clientèle ciblée ».

Ces promoteurs sont restés sur l'impression, que malgré ce qu'a laissé entendre l'appel de projets, les objectifs du programme ne tiennent pas suffisamment compte des jeunes éloignés du marché du travail dont les besoins se situeraient plutôt dans la phase de la pré-employabilité. Selon eux, le programme devrait offrir la possibilité de « travailler les bases de l'employabilité », de « regarder pourquoi ces jeunes-là ont de la difficulté à rester en emploi, quelles sont leurs problématiques, quels sont les *patterns* familiaux » et non pas uniquement de stimuler le « plaçage en emploi ». Le fait de travailler la phase de la pré-employabilité ne ferait qu'assurer le maintien en emploi de cette clientèle présentant des difficultés importantes à intégrer le marché du travail.

Ils indiqueront éventuellement comme point faible du programme ce qu'ils perçoivent comme étant une « restriction autour de l'emploi » de ses objectifs. L'un d'entre eux explique la portée limitative du programme en ces termes : « Les jeunes d'aujourd'hui qui ont de la difficulté à trouver un emploi et qui ont besoin d'un programme comme celui-là, ils ont beaucoup de problèmes au niveau de la santé mentale, au niveau des conditions de vie à stabiliser et au niveau des aptitudes. Souvent, les anciens décrocheurs, ils ne vont pas avoir des œillères en emploi seulement parce qu'ils vont aller en emploi, ils vont faire deux ou trois jours et ça ne fonctionnera pas. Donc, à mon avis, le gros problème d'un programme comme celui-là — j'espère qu'à la fin, les critères de succès ne sont pas justes si le jeune à la fin a trouvé un emploi. Si le jeune a trouvé un travailleur social ou est allé voir un psychologue, c'est un pas dans la bonne direction pour éventuellement stabiliser son hébergement ou stabiliser certaines situations dans ses conditions de vie ou travailler sa toxicomanie et, en même temps, travailler son CV, travailler des choses comme ça. C'est plus une approche globale. L'idée c'est qu'il y a tout le côté des habiletés sociales et personnelles à développer et les habitudes de vie, il faut qu'il soit travaillé et il faut qu'il soit reconnu aussi par le programme, à mon avis [...] le jeune va se planter s'il entre chez nous à 35 heures, il n'est pas prêt à ça. On ne veut pas le rentrer juste pour avoir une statistique et que, finalement, au bout de trois jours ou au bout de deux semaines, il ne reste pas et qu'on le renvoie d'où il vient ».

La vision du programme véhiculée par ces promoteurs semble refléter les constats du rapport qui a mené à la mise à jour en 2019 de la Stratégie emploi jeunesse au gouvernement fédéral et à la création de la Stratégie emploi et compétences jeunesse. Les experts ayant élaboré le rapport recommandaient, entre autres, le transfert des programmes d'emploi jeunesse aux gouvernements provinciaux et territoriaux<sup>17</sup>. Ils prônaient en même temps une approche globale pour soutenir les jeunes les plus vulnérables :

« Nous avons appris que les priorités du programme *Connexion compétences* concernent trop les “jeunes prêts à travailler” et pas assez les jeunes les plus vulnérables qui ont besoin d'un soutien plus global. Nous recommandons que le programme vise en premier lieu à servir les jeunes qui ont le plus besoin de soutien (par exemple, les jeunes NEET, les jeunes racisés, les jeunes qui ont une incapacité ou des problèmes de santé mentale, les jeunes qui vivent dans la pauvreté ou qui ont subi un traumatisme durant l'enfance) à l'aide d'une approche axée sur le client et d'un processus de gestion de cas. De plus, nous suggérons qu'il offre un continuum de services de soutien conçus pour combler leurs besoins complexes, variés et changeants. Pour offrir ces services, le programme Connexion Compétences se doit d'accorder un financement pluriannuel aux organisations qui aident les jeunes avant, pendant et après leur recherche d'emploi »<sup>18</sup>.

Il faut noter que les répondants ayant évoqué la « restriction autour de l'emploi » du programme disent vouloir chercher d'autres sources de soutien pour leurs projets. Le risque d'aliéner ces organismes de JME est dès lors présent.

---

16. 13 voies pour moderniser l'emploi des jeunes au Canada : Stratégies pour un nouveau monde du travail. Rapport du groupe d'experts sur l'emploi chez les jeunes, Sa Majesté la reine du Chef du Canada, 2017, p. 8

17. *Ibidem*, p. 25.

### 3.3.7 PROPOSITIONS D'AMÉLIORATION DES PROMOTEURS À L'ÉTAPE DE L'ÉVALUATION

#### Définir les approches et les moyens innovants d'un projet recevable

Plusieurs promoteurs disent avoir eu besoin davantage de clarification concernant le critère « innovant » de l'appel de projets et le concept de « partenariat inédit » : « ... je pense qu'il faudrait être clair à savoir s'il y a une priorité pour refinancer des projets qui sont déjà là ou si vraiment on veut quelque chose de nouveau. Il y a peut-être cette information-là que j'ajouterais. Nous, à la base, on pensait que c'était vraiment de la nouveauté et on s'est permis d'aller là où on ne va pas avec nos services réguliers du SE, parce que c'est ça qu'ils nous demandaient aussi. Je me souviens, les partenaires, on les a travaillés beaucoup, la Commission scolaire, entre autres, pour mettre des formations, jusqu'où on peut aller, ce qu'on peut faire et comment on peut le faire puis aller chercher d'autres partenaires. On a vraiment travaillé beaucoup et c'est peut-être pour ça que la déception est un peu plus grande ».

#### Impliquer les DRSQ dans l'évaluation des projets déposés au volet régional

Plusieurs promoteurs ont eu l'impression que le niveau d'implication des directions régionales dans l'évaluation des projets n'a pas été suffisant, même si les conseillers régionaux ont eu un droit de regard sur les projets régionaux choisis par le comité central d'évaluation. Ils proposent d'accorder l'entière latitude aux directions régionales par rapport aux directions centrales pour l'évaluation des projets régionaux, car « le central, ils sont peut-être un peu moins au courant de la réalité terrain des régions ». L'un d'entre eux exprime, de cette manière, sa perception du rôle des directions régionales dans le processus d'analyse des projets de portée régionale : « ... à mon avis, ça devrait être de décisions régionales vraiment en fonction des réalités régionales [...]. Sinon, on arrive à une décision plus impersonnelle, plus administrative [...] je trouve ça toujours dommage que la décision est prise au niveau national en fonction essentiellement de statistiques... ».

Un autre promoteur montre, au moyen de l'exemple d'une collaboration réussie, les bénéfices de la prise en charge par la direction régionale du processus décisionnel : « C'est sûr que travailler avec la direction régionale et locale, c'est beaucoup plus avantageux et on peut partir réellement d'un besoin de la communauté pour développer et répondre à un manque [...]. Comme là, on a découvert qu'il y avait un besoin par rapport à l'accompagnement des employeurs face aux jeunes éloignés. On s'est rencontrés avec Emploi-Québec, on a discuté de ça, on a développé un projet et on l'a déposé pour le mettre en place. Donc, on est parti d'un besoin réel et tous les acteurs se sont parlé. Et là, dans l'appel de projets, je pense que ce sont ces avantages-là qui ne sont pas présents parce qu'on remplit un formulaire, on l'envoie au central. Comme je vous dis, le central n'est peut-être pas à l'affût de ce qui se passe régionalement, donc on perd un petit peu l'essence du partenariat ».

### 3.4 GESTION DES ENTENTES<sup>19</sup>

La gestion des ententes dans le cadre de JME a reposé sur un modèle inspiré de la gestion d'autres types d'entente au sein du Secteur de l'Emploi. Elle a été prise en charge par les directions régionales et a débuté par une phase de négociation avec les organismes dont le projet a été accepté. Parce que le Programme a été doté de moyens spécifiques pour stimuler la participation des jeunes aux projets - les subventions versées par les promoteurs aux participants et aux entreprises partenaires - la gestion des ententes a comporté une certaine complexité. Promoteurs et personnel attiré au programme livrent leur expérience de la gestion des ententes.

---

18. L'évaluation de la gestion des ententes de subvention réfère à la période de début de la gestion comprise *grosso modo* entre les mois de juin et décembre 2020, car les entrevues auprès des interlocuteurs clés, dont le contenu a été traité, aux fins de cette analyse, ont été menées à l'hiver 2021. Plusieurs autres étapes importantes du suivi des ententes, telles que la reddition de comptes, ont eu lieu ultérieurement.

### 3.4.1 MODÈLE DE GESTION DES ENTENTES

La gestion de la totalité des ententes de subvention encadrant les projets de portée régionale et nationale a été confiée aux conseillers régionaux et plus particulièrement aux conseillers en ressources externes des DRSQ<sup>20</sup>. Les conseillers en ressources externes ont été affectés à la gestion des ententes JME en raison de l'expertise opérationnelle dont ils disposent en matière de gestion des ententes de services avec les OSE. Cette expertise a été nécessaire, car le modèle de gestion des ententes dans le cadre de JME a repris plusieurs éléments des ententes conclues avec les OSE, notamment les mécanismes de contrôle qui sont énumérés et décrits plus bas.

#### Rapports d'étape trimestriels

Les promoteurs JME ont été tenus de soumettre tous les trois mois un rapport comprenant des renseignements quantitatifs sur les indicateurs de production et d'impact (pour la période et le cumulatif). Le document doit également mentionner des éléments d'ordre qualitatif, tels que l'appréciation du déroulement des activités du projet et les problèmes et obstacles rencontrés. De plus, le rapport doit indiquer les ajustements qui seront apportés pour redresser les éventuelles situations d'écart par rapport aux objectifs et aux cibles du projet.

#### Échange d'information constant au moyen du SIP

Le SIP est un système de saisie des informations en ligne mis à la disposition des partenaires du MESS. Il permet de transmettre en continu au personnel du ministère des données utiles concernant les participants aux activités et les résultats atteints. Les promoteurs ont la responsabilité d'alimenter systématiquement le portail SIP.

#### Rapport de reddition de comptes

Au terme du projet, les promoteurs ont été tenus de rendre compte des activités et des responsabilités liées à l'entente de subvention. La reddition de comptes exige des promoteurs qu'ils présentent formellement les résultats par rapport à leurs engagements et qu'ils expliquent les écarts, le cas échéant. Au-delà de son caractère obligatoire, la reddition de comptes permet de manière générale aux organisations ayant bénéficié d'une subvention d'afficher leurs réalisations. Le rapport de reddition de comptes se distingue du dernier rapport d'étape trimestriel par l'analyse des résultats qui y est présentée (taux d'atteinte des cibles et explication des écarts).

Le modèle de gestion d'entente élaboré aux fins du Programme, au même titre que l'ensemble des subventions, des ententes ou des contrats de service conclus avec le SE, prévoit un financement à coûts réels, ce qui est différent des subventions versées d'avance en une ou plusieurs tranches auxquelles auraient pu être habitués les nouveaux partenaires. Deux formes de paiement sont possibles dans le cadre d'une entente à coûts réels : les remboursements et les avances<sup>21</sup>. Des règles précises régissent ces paiements, dont les demandes de versement pour des dépenses engagées sur présentation des pièces justificatives et selon les modalités prévues dans l'entente. Dans le cadre des ententes de services, les rapports d'étape trimestriels tiennent lieu de demandes de versement. Dès la réception d'un rapport d'étape trimestriel, les paiements prévus dans l'entente peuvent être effectués après vérification. Ces règles s'appliquent également aux ententes de subvention dans le cadre de JME. Par ailleurs, les conseillers aux ressources externes sont encouragés à rendre visite au promoteur sur le terrain du déploiement des activités afin de prendre le pouls du projet subventionné.

---

19. Une exception constitue le bureau de Services Québec de la Montérégie qui a embauché des ressources dédiées spécifiquement aux ententes JME afin de les traiter « de façon plus pointue ».

20. Politique de paiement, Emploi-Québec, 2018.

Finalement, d'autres éléments de la gestion des ententes de subvention ont été déterminés à la suite de l'application des dispositions financières stipulées dans l'Entente de contribution Canada-Québec en appui aux jeunes du Québec dans le cadre de la Stratégie emploi et compétences jeunesse :

- Fin obligatoire de l'ensemble des projets au 31 mars 2022.
- Organisation administrative du projet biennal en deux phases de durée variable, chacune étant planifiée en fonction d'un exercice financier finissant le 31 mars de l'année en cours.
- Impossibilité de reconduire les montants non utilisés d'un exercice financier à l'autre, les sommes fixes disponibles pour JME étant de 34,5 M\$ par année, dont 31,5 M\$ pour l'intervention<sup>22</sup>.
- L'entente conclue avec le promoteur porte uniquement sur la première phase du projet biennal, la deuxième faisant l'objet d'un renouvellement conditionnel aux résultats obtenus.

### 3.4.2 NÉGOCIATION DES ENTENTES

Une fois que l'ensemble des décisions d'acceptation de projets a été énoncé le 12 juin 2020, les conseillers aux ressources externes ont contacté les promoteurs retenus pour les inviter à une rencontre visant la présentation et la négociation de leurs ententes selon le modèle de gestion appliqué<sup>23</sup>. D'autres éléments de la négociation se sont rapportés aux nouveaux enjeux intervenus à la suite de l'avènement de la pandémie. Plus concrètement, cette rencontre a porté essentiellement sur les aspects suivants, certaines variations ayant eu lieu dans plusieurs régions.

- **Réorganisation du calendrier de réalisation des projets en fonction d'une série de paramètres**
  - Réduction de la durée des projets de 24 à 19 mois à la suite du retard entraîné dans l'analyse des projets par l'avènement de la pandémie.
  - Réduction du nombre d'activités et des participants, révision à la baisse des budgets, rectification des cibles à atteindre à la suite de la réduction de la durée des projets.
  - Planification administrative du projet en deux phases de durée variable à convenir avec le promoteur (par exemple, neuf et respectivement 12 mois ou vice-versa) tout en tenant compte des dates fixes de fin d'exercice financier annuel au 31 mars.
- **Présentation des mécanismes de suivis des ententes**
  - Explication du fonctionnement du portail SIP, dont les modalités d'accès et les attentes concernant la reddition de comptes.
  - Présentation de la mission du SE aux nouveaux partenaires.

L'une des conseillères aux ressources externes résume en ces termes la première rencontre avec les promoteurs : « Je les rencontrais, mon entente était préparée pour signature, je pouvais la leur laisser pour qu'ils la regardent, la signent et me la retournent, mais j'avais toujours des chemises préparées où j'avais inséré différents documents dans lesquels je leur expliquais comment on fonctionnait au ministère, tout ce qu'était la passerelle informatique MSI<sup>24</sup>, plusieurs ne la connaissaient pas, ce qui concernait aussi toute notre reddition de comptes, c'est une entente où il y a des pièces justificatives. Et ça, ça les a surpris beaucoup, comment on était plus, je ne dirais pas sévères, mais plus centrés sur notre reddition de comptes et qu'on attendait, de leur part, vraiment des rapports d'activités, des rapports financiers, des pièces justificatives ».

---

21. L'Entente de contribution Canada-Québec en appui aux jeunes du Québec stipule la somme maximale de 50 M\$ par année financière, la contribution réelle étant établie en fonction de la formule figurant dans l'annexe B. De même, le montant mentionné de 34,5 M par année alloué au JME est celui d'avant la bonification des fonds de l'Entente de contribution Canada-Québec en appui aux jeunes du Québec, bonification qui a été apportée ultérieurement pour pallier les effets de la pandémie.

22. Il faut noter que quelques promoteurs ont été invités à entamer la négociation des ententes avant l'annonce officielle des projets acceptés dans le cadre de l'appel de projets JME, dans la phase de demandes d'ajustements, ce qui a pu conditionner un chevauchement de ces deux processus.

23. La passerelle MSI a changé récemment de nom pour s'appeler service en ligne SIP (Services à l'intention des partenaires).

### 3.4.3 RÔLE DE LA DPES DANS LA NÉGOCIATION DES ENTENTES

Sans être impliquée directement dans la négociation et la gestion des ententes, la DPES a accompagné les conseillers aux ressources externes des directions régionales, en mettant à leur disposition plusieurs outils d'aide à la rédaction des documents contractuels, dont les suivants<sup>25</sup> :

- modèle d'entente de subvention;
- tableau réunissant les éléments devant faire l'objet des ententes;
- répertoire des règlements, politiques, directives et normes devant encadrer les ententes;
- document de présentation PowerPoint pour expliquer aux nouveaux partenaires le fonctionnement du Secteur de l'Emploi et de la mesure « Recherche et innovation » qui englobe le programme JME.

Pour ce qui est des suivis des ententes, en raison du contexte pandémique, la DPES a suivi de près l'évolution du Programme : « On est très préoccupés, parce que les jeunes, actuellement, ne sont pas aux rendez-vous, on verse beaucoup d'argent à des promoteurs, les services ne sont pas rendus. Donc, c'est sûr qu'on assure un suivi financier, d'une part, et on fait les suivis aussi avec les régions ».

Le rôle de la DPES est plus important pour s'assurer des suivis des ententes de subvention afin que le gouvernement du Québec puisse répondre aux engagements pris dans le cadre de l'Entente de contribution Canada-Québec. Aux termes de cette entente, le Québec s'oblige à acheminer au Canada de l'information relative aux participants des projets soutenus dans le cadre de JME. Ces informations doivent être transmises au moyen d'un rapport annuel pendant cinq ans suivant la fin d'une participation d'un individu aux projets. Plus concrètement, le rapport annuel doit contenir les informations suivantes :

- Nombre de jeunes servis.
- Nombre de jeunes employés/travailleurs autonomes.
- Nombre de jeunes retournant aux études (mesure pluriannuelle).
- Nombre de jeunes qui font face à des obstacles à l'emploi, dont le
  - nombre de jeunes autochtones;
  - nombre de jeunes immigrants récents;
  - nombre de jeunes avec un handicap.

Ces informations sont censées permettre le suivi des résultats suivants :

- Proportion moyenne de personnes en situation d'emploi.
- Total des revenus d'emploi.
- Revenus d'emploi.
- Montant annuel moyen des prestations d'assurance-emploi reçues.
- Montant annuel moyen des prestations d'aide sociale reçues.
- Niveau annuel moyen de dépendance au soutien du revenu.

Or, à la suite d'un signalement de la part de la Direction de la reddition de comptes du MESS, la DPES a constaté dans les premiers mois du déploiement des projets que les promoteurs n'alimentaient pas adéquatement le portail SIP, fait de nature à desservir l'objectif de suivre les indicateurs de résultats stipulés dans l'Entente de contribution Canada-Québec : « Dans l'entente avec le fédéral, il faut venir dire aussi combien de jeunes [...] ont amélioré leurs compétences, combien de jeunes ont fait des stages. Il y a certains indicateurs de résultats dans l'entente avec le fédéral ».

Pour remédier à ce manquement, la DPES a communiqué avec les conseillers régionaux les aiguillant à faire des suivis plus systématiques auprès des promoteurs pour ce qui est de la transmission des informations détaillées concernant les participants : « [...] on leur a donné des cibles en matière de reddition de comptes avec le fédéral, on s'est assuré, dans nos systèmes, de mettre les informations pour pouvoir les colliger [...] les informations dont nous on a besoin pour notre reddition de comptes avec le fédéral. C'est important qu'eux, les

---

24. L'ensemble des outils de soutien des directions régionales à l'étape de la rédaction des ententes de subvention peut être consulté dans le Guide de mise en œuvre du programme, pp. 50-51.

régions jouent un rôle auprès des organismes [...]. J'ai fait un petit rappel la semaine dernière, il faut s'assurer que les organismes complètent les informations à saisir dans les systèmes parce que c'est à partir de ça que nous allons établir notre reddition de comptes ».

#### **3.4.4 RÔLE ET RESPONSABILITÉS DES CONSEILLERS RÉGIONAUX DANS LA NÉGOCIATION DES ENTENTES**

Outre la rédaction et la négociation des ententes avec les organismes, les conseillers régionaux ont eu également comme responsabilités d'accompagner les promoteurs à travers le processus de reddition de comptes propre au SE, celui-ci étant conçu non pas comme un traitement administratif à la fin du cheminement, mais comme une dynamique d'échanges d'informations en continu entre les organismes subventionnés et le personnel du MESS. Les conseillers ont eu comme rôle de veiller à la transmission conforme des données concernant le déroulement des activités, les participants et les dépenses engagées des projets et d'opérer les mécanismes de contrôle et de remboursement.

L'accompagnement des promoteurs a impliqué initialement la familiarisation avec le modèle de gestion propre aux ententes du programme JME (basé sur le financement à coûts réels), l'apprentissage du fonctionnement du portail SIP et des normes d'élaboration des rapports. Ceci dans le contexte où le modèle de gestion des ententes JME ne comportait pas de procédure normalisée et où les conseillers régionaux avaient une certaine latitude, fait de nature à produire, comme on le verra plus loin, certaines variations ou irrégularités d'une région à l'autre, lesquelles ont suscité plusieurs interrogations.

Par ailleurs, plusieurs conseillers ont trouvé « demandant » et « exigeant » d'accompagner les promoteurs, notamment les nouveaux partenaires, vers leur « adaptation à la culture du Secteur de l'Emploi » : « Quand c'est un organisme qui est habitué, il n'y a pas de problème. Quand c'est un organisme qui est habitué d'avoir des subventions directes, là, on s'est aperçu qu'il y avait de l'apprentissage, de leur côté, à faire, prendre connaissance du Guide opérationnel de gestion des ententes et de reddition de compte, recevoir une avance, comment je le gère, au niveau financier, dans mon budget par rapport à des versements de subvention. Donc là, il faut qu'ils fournissent des pièces justificatives ».

Les documents faisant état de l'évolution des projets (rapports financiers et d'activités, pièces justificatives) auraient demandé plusieurs « ajustements » : « [...] on a reçu nos premières et je vous dirais qu'il faut souvent les retourner en disant : "Écoute, là, tu ne m'as pas parlé de tes activités. J'aimerais que tu m'expliques un petit peu plus le profil de tes participants." Et, juste les accompagner pour qu'ils s'inscrivent à la passerelle MSI, au début, ça a été quelque chose. [...] Donc, effectivement, ça a été plus demandant, mais on savait qu'on le faisait une fois et qu'après, ils auraient compris la façon de procéder. Et, les premiers rapports, on savait aussi qu'il faudrait des retouches pour que ça s'approche davantage de ce à quoi on s'entendait comme rapports de reddition de comptes ».

Afin d'outiller les promoteurs en vue de leur apprentissage, certains conseillers ont mis à leur disposition, dès la rencontre de signature de l'entente une série de documents explicatifs. Dans certains cas, les promoteurs ont reçu une formation pour apprendre à utiliser le portail SIP : « Les nouveaux organismes, évidemment, ils ont eu une formation qui a été offerte par notre pilote informatique à la direction régionale ». Nombre de conseillers ont profité de cette rencontre pour présenter la mission du SE aux nouveaux partenaires.

### 3.4.5 PROPOSITIONS D'AMÉLIORATION DES CONSEILLERS RÉGIONAUX

Les propositions d'amélioration du Programme formulées par les conseillers régionaux ont eu trait essentiellement à un meilleur contrôle des délais lors d'une prochaine édition – éventuellement postpandémique – de l'appel de projets ainsi qu'à la normalisation et à l'assouplissement du processus de reddition des comptes.

#### **Une prochaine édition de l'appel de projets plus structurée**

Concernant la déplanification des projets due au retard de la mise en œuvre, certains conseillers régionaux rencontrés rapportent un certain malaise lors de la négociation des ententes et des situations extrêmement contraignantes pour les promoteurs dont les activités ont un caractère saisonnier : « [...] ça a causé un sérieux problème à l'organisme. On ne leur a comme pas dit officiellement, mais comme sur leur bras, de commencer pareil, mais les semis, il faut que ça parte ». Ils ont exprimé l'espoir d'une prochaine édition de l'appel de projets JME plus structurée dans le contexte d'un meilleur contrôle des effets de la pandémie ou carrément postpandémique.

Cette optique est corroborée par les témoignages des promoteurs qui ont fait état des difficultés avec lesquelles ils ont dû composer en raison des ajustements au calendrier de réalisation : « [...] quand on a eu la réponse au mois de juin, on ne savait toujours pas dans quel monde on allait vivre au cours des prochains mois [...] j'avais dit à la personne qui était responsable de notre dossier : "Écoutez, nous, il faut embaucher des gens, il faut se trouver un local, il faut faire du recrutement [...]. Donc, on va commencer ça au mois d'octobre et ça va durer deux ans." Et là, elle m'a dit : "Non, parce qu'il faut que ça finisse le 31 mars 2022." On a fait : "OK, attends une minute. On va commencer à la mi-août parce qu'on ne peut pas comprimer plus que ça." Donc là, ça nous a causé beaucoup de surcharge de travail pour essayer de commencer quand même rapidement étant donné le délai qu'il n'était pas possible d'étirer plus de l'autre côté ».

#### **Assouplir les mécanismes de la gestion des ententes**

Quelques voix parmi les conseillers régionaux réfléchissent aux modalités d'assouplir la gestion des ententes dans le cadre de JME en expliquant que la mesure « Recherche et innovation » dans laquelle le programme est enchâssé n'est pas soumise aux mêmes normes que les ententes de services des organismes spécialisés en employabilité : « [...] est-ce qu'il y a moyen d'alléger ça? Peut-être, ça serait à évaluer. Je sais que c'est une mesure "Recherche et innovation", donc c'est sûr qu'il y a moyen de voir — les ententes de subventions, on n'a pas de guide des ententes de subventions comme on a des guides pour la gestion des ententes de services. Est-ce qu'il peut y avoir une élaboration qui est allégée, guide de la reddition de comptes? »

#### **Normaliser les processus de reddition de comptes**

L'analyse des entrevues menées auprès des conseillers régionaux montre que certains écarts par rapport au modèle de gestion d'entente ont pu se produire dans quelques régions. Par exemple, les mécanismes de redditions de comptes ont été mentionnés verbalement lors de la rencontre de négociation de l'entente, sans avoir été inscrits dans l'entente signée. Une autre conseillère indique ceci : « [...] pour les ententes avec les ressources externes, nous avons un modèle de rapport trimestriel, mais dans certains cas, il y a des organismes qui l'ont utilisé, mais dans d'autres cas, pourvu qu'on eût les informations nécessaires et requises, mais on verra pour la deuxième année. Peut-être qu'on pourra demander que tout le monde utilise le même gabarit ».

Plusieurs conseillers suggèrent de normaliser et d'unifier le processus de reddition de compte pour les promoteurs de projets JME, en évoquant l'adaptation pas toujours facile des procédures et les outils élaborés à l'intention des OSE aux besoins du Programme.

#### **Mener une réflexion sur la reddition de comptes**

Quelques conseillers régionaux considèrent qu'un travail d'élaboration de modalités spécifiques de redditions de comptes doit être fait à l'initiative des unités centrales pour un meilleur alignement entre la gestion et le fonctionnement du Programme et ses objectifs : « Il y aurait besoin d'un travail de réflexion sur la reddition de comptes attendue avant même de faire l'entente. Là, on travaille un peu à l'envers. Moi, cette reddition de comptes là, je pensais qu'elle arriverait du central qui nous ferait une belle grille avec voici ce qu'on attend. Puis, ils ont dit : "Non, c'est vraiment chaque région qui s'occupe de ça." On a vraiment fait une belle grille de rapport trimestriel, mais elle arrive tard. Elle arrive un coup alors que les projets sont vraiment démarrés ».

D'autres conseillers trouvent que le modèle de reddition de comptes actuel est muni de cibles et d'indicateurs tels que le nombre de participants ou le nombre de personnes en emploi, le volet qualitatif y étant moins bien développé : « [...] bien circonscrire le volet qualitatif parce que ce qu'on a dans nos ententes actuelles, c'est un volet recrutement, même pas, c'est beaucoup ce qui a bien fonctionné, ce qui a moins bien fonctionné. Nous, on a vraiment bien scindé le tout selon ce qu'on souhaitait avoir. On a vraiment pris un bout du recrutement avec des questions, comment ça se passe le recrutement, les défis rencontrés, ce qui peut être fait de mieux, ce que vous allez faire pour régler la situation. On a fait la même chose au niveau du partenariat. On est censés aller chercher des partenariats avec JME. Qui êtes-vous allé chercher? Est-ce que ça va bien avec les entreprises? Est-ce qu'il y a des entreprises qui sont frileuses? Pourquoi le sont-elles? Donc, on est venues vraiment donner du jus pour avoir l'information parce qu'on reçoit des rapports de deux pages et des rapports de dix pages. Ce n'est pas cohérent et ça ne nous permet pas vraiment — pour la reddition de comptes à faire au fédéral, je trouve que c'est très disparate. Donc, c'est un peu ça qu'on souhaite mettre en place ».

### 3.4.6 PERSPECTIVE DES PROMOTEURS

L'expérience des promoteurs semble avoir été variable d'une région à l'autre et avoir été déterminée premièrement par le degré de connaissance et d'aisance à l'endroit des pratiques partenariales du SE. En effet, si plusieurs promoteurs parmi les partenaires habituels du MESS indiquent n'avoir eu la moindre difficulté à s'acquitter des engagements inscrits dans leur entente, la trouvant « traditionnelle comme modèle d'entente » ou « pas compliquée », d'autres disent avoir eu à faire un apprentissage, parfois ardu, de la préparation des rapports trimestriels, des demandes de versement sur présentation des pièces justificatives ou de l'utilisation de l'application SIP. Un autre facteur ayant influencé l'expérience des promoteurs réfère aux pratiques particulières adoptées par chacune des directions régionales. Par exemple, certaines directions régionales ont épargné aux promoteurs la complexité associée à l'utilisation du portail SIP, en acceptant la transmission des informations par courriel, alors que d'autres ont exigé que cette application soit utilisée, y compris pour le dépôt des rapports trimestriels et de reddition de comptes. Au-delà de la diversité des situations, les propos recueillis laissent entrevoir quelques tendances significatives de l'expérience des promoteurs.

#### Soutien à géométrie variable accordé aux promoteurs

L'accompagnement des partenaires du programme JME par les conseillers régionaux à travers les procédures de gestion des ententes paraît différent d'une région à l'autre. Près de la moitié des répondants parmi les promoteurs se déclarent satisfaits du soutien offert par les directions régionales au moment de la signature de l'entente et disent avoir apprécié la disponibilité et la flexibilité des conseillers régionaux. Ils indiquent avoir reçu dès la signature de l'entente toute l'information nécessaire à la réalisation des suivis administratifs, les conseillers régionaux ayant mis à leur disposition des documents aide-mémoire pour chacun des éléments de l'entente.

Ces promoteurs auraient joui de la disponibilité des conseillers aux différents moments : « [...] moi, j'ai un suivi extraordinaire avec ma conseillère en partenariats à la Direction régionale de Services Québec. Je le dis parce que quand ça va bien, il faut le dire ». D'autres promoteurs abondent dans le même sens : « J'ai eu un petit bogue (avec la passerelle SIP) puis j'ai appelé mon conseiller externe et ça s'est réglé dans le temps de le dire ».

De manière générale, ces répondants mentionnent « l'ouverture » dont les fonctionnaires des directions régionales ont fait preuve lors de l'ajustement des procédures aux situations particulières propres aux projets acceptés dans le cadre du programme JME et leur « grande patience » pour initier les nouveaux partenaires aux normes du Secteur de l'Emploi. Ils rapportent également que la collaboration avec les directions régionales a été « vraiment un partenariat » et « *friendly* au coton ».

Par contre, des promoteurs interviewés ayant eu à collaborer avec d'autres directions régionales indiquent que « les informations arrivaient au compte-gouttes » et qu'ils ont éprouvé le besoin d'aide-mémoire ou de guides pour les aider à réaliser les suivis des ententes : « J'aurais aimé que lors de cette rencontre d'entente, c'est vrai que ça faisait beaucoup, mais qu'on nous — c'est sûr qu'on nous l'a mentionné, le portail SIP, mais plus comme un document qu'on met dans la pochette de l'entente. J'aurais aimé vraiment qu'on en parle en profondeur et qu'on dise : "Là, vous allez avoir des redditions de comptes, mais le portail, c'est comme deux gestions. Il ne suffit pas de faire seulement les rapports, il faut aller s'assurer qu'on soit à jour sur le SIP" ». À un autre promoteur d'ajouter : « ... ça paraissait que c'était comme une première année d'implantation de ce projet-là parce que ce n'était pas clé en main avec tous les rapports à remplir d'avance ».

## **Pertinence des outils de gestion des ententes proposés aux promoteurs**

Les avis des promoteurs joignent ceux des conseillers régionaux pour ce qui est de l'inadaptation des outils de suivis des ententes et des résultats - tels que les formulaires<sup>26</sup> - aux particularités de JME. Ces outils ont été empruntés au modèle de gestion des ententes de services avec les ressources externes, à savoir les organismes spécialisés en employabilité : « [...] ce qui a été difficile c'est qu'au début, j'ai l'impression que l'entente et puis les premiers formulaires qu'on m'a transmis correspondaient vraiment à cette habitude de conventionnement avec des ressources externes et, nous, ça ne cadre pas. [...] C'est comme si on devait utiliser les formulaires et les documents comme si c'était dans le coffre à outils des mesures actives d'Emploi-Québec, mais ce projet-là est plutôt un projet novateur avec de nouveaux paramètres, de nouveaux partenaires et on se trouve à devoir entrer, codifier nos informations en fonction de si c'était une mesure active bien normée. Effectivement, c'est déroutant un peu ». Un autre promoteur explique : « [...] on a quand même fourni les éléments, mais on a eu du mal à faire rentrer ça dans les cases des formulaires qui sont utilisés habituellement dans des actions, dans des ententes pour des ressources externes sur des thématiques très formatées et puis, j'ai fait ce que je pouvais avec ce que j'avais ».

L'utilisation obligée de ces outils auraient exigé la création de documents explicatifs additionnels et donc davantage de travail de la part des promoteurs qui suggèrent l'élaboration des outils sur mesure au bénéfice des organismes, mais aussi des conseillers confrontés à l'inintelligibilité de ces documents de suivis : « quand on a fait notre rapport [...] il faut deviner où on met quoi parce qu'il est moins détaillé [...] je ne sais pas si c'est une amélioration à faire, c'est pour les gens qui reçoivent la vérification, c'est plus facile de voir les deux tableaux et que les budgets sont dans les mêmes postes plutôt que de deviner. On a fait un dossier plus clair, nous autres, donc on lui envoie et elle sait où on a pris nos postes ».

## **Adaptation des nouveaux partenaires aux normes de suivi des ententes et des résultats du Secteur de l'Emploi**

Si certains promoteurs JME parmi les nouveaux partenaires du SE disent avoir ressenti comme un poids l'obligation de produire des rapports trimestriels et la nécessaire adhésion aux principes du projet à coûts réels, d'autres ont perçu ces normes de suivi des ententes et des résultats, sinon comme un avantage, du moins comme une contrainte à exploiter au mieux.

Les promoteurs ayant éprouvé des difficultés à s'adapter aux normes de suivi préconisées disent n'être pas habitués « à fournir une pièce justificative pour chaque dollar dépensé » et signalent le manque de souplesse de ce type de soutien : « [...] il faut que tout soit déjà affecté. On ne peut pas se permettre de faire des ajustements en cours de route. Normalement, quand j'étais dans un autre organisme auparavant, lorsqu'on voyait qu'il y avait quelque chose qui avait été mal affecté en cours d'année, on pouvait réaffecter et, comme ça, on s'assurait qu'il n'y ait pas d'erreur dans notre bilan financier en fin d'année. Dans ce cas-ci, il faut le faire tous les trois mois ». D'autres soulignent la lourdeur administrative associée aux principes du projet à coûts réels : « C'est quand même fastidieux. Ceci étant dit, je comprends parfaitement pourquoi on nous demande ça et je pense que c'est sain de le faire, c'est juste que c'est lourd [...] c'était aussi d'envoyer toutes les pièces justificatives de chacune des dépenses. Nous, on est une petite organisation avec énormément de projets. [...] au départ, je n'avais pas pris cette habitude-là de détailler à ce point-là, donc quand est arrivée la première reddition de comptes, j'ai trouvé ça relativement lourd ». D'autres encore, ont exprimé une certaine impatience par rapport aux obligations de suivi des ententes : « Admettons, de 5 000 \$, il faut que je montre où j'ai acheté la chemise, puis quelle grandeur, quelle couleur. Vous comprenez que j'exagère, mais je vous dirais qu'étant donné que je n'étais pas habitué à donner le détail des dépenses que j'ai, la première fois, j'ai trouvé ça difficile, parce que ça voulait dire qu'il faut sortir toutes les factures, il faut faire une copie, il faut justifier. [...] je me suis posé la question si je ne devais pas facturer mon salaire pour pouvoir réaliser de la facturation. Ça a été long. Ça, je ne vous le cacherai pas. Ça, c'est le bout qui m'a un peu déplu jusqu'à maintenant ».

À l'opposé, les promoteurs ayant eu plus d'aisance à faire les suivis soulignent leur utilité, notamment celle des rapports trimestriels : « [...] c'est même pour moi le meilleur véhicule pour démontrer, pour justifier ce qu'on est en train de faire et mettre de l'avant ce qu'on réalise de bien, mais il y a aussi de permettre à notre conseillère de voir quels sont nos défis et les solutions qu'on envisage... ». Un autre promoteur abonde dans le même sens :

---

25. Il s'agit des outils suivants : entente de subvention et ses annexes (EQ-6346 et EQ-6317-04), relevé des dépenses et de versement (EQ-6329), avis de réclamation (EQ-9394). Voir la liste complète des documents requis pour la gestion d'une entente dans le cadre de la mesure « Recherche et innovation » dans le Guide de mise en œuvre du Programme JME, p. 19.

« C'est fastidieux, mais ça a du bon : ça a du bon parce que ça nous oblige à vraiment tenir nos finances très, très à jour et ça nous amène aussi à prendre des décisions plus urgemment sur la dotation, l'horaire, les réajustements ».

### **Durée de l'entente**

Plusieurs promoteurs se disent déroutés par la durée de l'entente, qui est d'un an, dans les conditions où les projets acceptés s'étalent sur deux ans. Aussi si les conseillers de certaines régions ont été en mesure de confirmer le renouvellement de l'entente après la première année du déploiement des projets, d'autres conseillers n'ont pas confirmé ce financement, alimentant ainsi un sentiment d'incertitude auprès des promoteurs.

Le découpage en deux années financières du soutien accordé aurait rendu difficile la mobilisation des équipes et aurait suscité un sentiment de précarité quant à l'avenir du projet : « [...] on reste tout le temps sur un qui-vive. On se dit tout le temps que tant que ce n'est pas signé, on ne peut rien promettre, donc c'est difficile de retenir un peu aussi les personnes à l'interne. On n'a pas pu faire des contrats de deux ans pour nos ressources humaines, on s'en est tenu quand même à un an pour être sûr qu'on attende la deuxième entente qui est en voie de signature pour pouvoir attacher notre personnel ».

D'autres promoteurs ont trouvé ambiguë la question du renouvellement dans les ententes proposant de la préciser et de la développer davantage : « Nous autres, ça nous a quasiment fait faire une crise cardiaque, ça nous donnait la moitié du financement. Ce n'était pas dit dans l'entente que la deuxième année de financement allait venir plus tard. Cette phrase-là m'aurait fait moins écarquiller les yeux. Du coup, on a eu l'impression qu'on allait faire le projet avec deux fois moins de sous étant donné que le financement était sur deux ans. Donc ça, ce n'était pas clairement précisé. Donc là, on y va de bonne foi en se disant que ce sont des gens de paroles, ils vont accorder les sous, mais il ne faudrait pas qu'il y ait trois personnes qui changent chez Services Québec ».

Des promoteurs abondent dans le même sens : « Ils auraient dû indiquer juste une année avec possibilité de reconduction pour une deuxième année pour terminer le projet ou, sinon, une petite phrase, le texte ici, c'est pour la partie un du projet ».

### **3.4.7 SUBVENTION SALARIALE BONIFIÉE AUX PARTICIPANTS ET SUBVENTION AUX ENTREPRISES**

Parmi les dépenses admissibles du programme JME, on compte deux moyens monétaires de motivation des jeunes chercheurs d'emploi et des employeurs prêts à leur offrir une expérience de travail probante. Ces modalités sont le soutien de revenu bonifié versé aux participants et la contribution salariale versée aux employeurs pour le travail rémunéré. Reprenant le modèle fédéral, le mode de rétribution des participants et des employeurs partenaires du projet accorde un rôle actif aux promoteurs qui régissent les versements à la place des agents de Services Québec, habituellement responsables de ces opérations. Ce mode de gestion de subventions est inédit pour le SE. Il est expérimenté dans le cadre du programme JME qui, de ce fait, relève de la mesure « Recherche et innovation » du SE.

Le soutien du revenu bonifié versé aux participants peut prendre la forme d'une allocation n'excédant pas le salaire minimum ou d'un remboursement des frais supplémentaires (achats d'équipements et de fournitures, transport, garde, soutien psychologique si nécessaire). Ce soutien est exclu (jusqu'à concurrence des montants établis) du calcul aux fins de l'établissement de l'admissibilité à l'aide financière de dernier recours. La plupart des projets retenus de la première édition du programme JME offrent un soutien de revenu aux participants.

La subvention aux entreprises est offerte à une entreprise partenaire du projet qui offre aux participants une expérience sous forme de stage rémunéré, de travail ou de mentorat. L'employeur reçoit, en l'occurrence, une contribution pouvant atteindre 100 % du salaire minimum pendant une durée maximale de 26 semaines. La gestion de cette subvention auprès de l'entreprise partenaire est, encore une fois, censée être réalisée par l'organisme porteur du projet.

En raison de son importance et de la multiplicité des enjeux touchés, la question des subventions aux participants ou aux entreprises est traitée séparément des autres éléments de l'expérience des acteurs clés. Aussi l'analyse de l'usage fait par les promoteurs de ces deux subventions ainsi que celle des constats des répondants du MESS, servira à dégager des enseignements quant à la question des incitatifs financiers pour les jeunes.

## **Constats du personnel du MESS visant les subventions aux participants et aux employeurs**

Au demeurant, la plupart des acteurs institutionnels rencontrés sont favorables au soutien de revenu bonifié et à la contribution salariale versée à l'employeur, trouvant ces deux incitatifs opportuns. Quelques réserves ont été toutefois exprimées par rapport à la gestion de ces deux subventions par les organismes porteurs de projets.

### **○ Soutien de revenu bonifié**

Les conseillers des unités centrales et des directions régionales apprécient le caractère novateur du soutien de revenu bonifié aux participants et s'accordent pour dire qu'il représente un « incitatif important », « un beau test » et un « levier » pour permettre à des jeunes d'avoir une première expérience de travail probante : « [...] il ne faut pas les faire travailler pour rien non plus. Je pense qu'ils ont le droit d'être rémunérés [...] ça leur fait voir le vrai côté du marché du travail. Donc, moi, je suis en faveur ».

En même temps, tout en reconnaissant l'utilité potentielle du soutien bonifié, ils soulignent l'enjeu qu'il constitue à l'égard des finances publiques : « ... si on regarde nos mesures actuelles en employabilité qui s'adressent aux clientèles plus éloignées, il y a beaucoup d'abandons et c'est peut-être un facteur de rétention, de persévérance parce que le participant n'est pas payé s'il ne se présente pas. Donc, je pense que c'est intéressant. Je pense que ça coûte très, très cher, par ailleurs ».

Pour être en mesure de juger de la pertinence du soutien de revenu bonifié, il est nécessaire, selon ces répondants, d'évaluer l'efficacité du Programme, ainsi que ses effets visés, anticipés et favorables sur la clientèle cible, à savoir les jeunes éloignés du marché du travail. À ce propos, certains conseillers régionaux se questionnent sur la faisabilité et la validité d'une telle évaluation dans le contexte où l'expérimentation du soutien de revenu bonifié se produit en contexte pandémique : « ... ça va être difficile à quantifier et à évaluer étant donné la pandémie. Ça, c'est dommage. Le test va se faire à moitié, à mon avis, mais je pense que, selon ce qu'on entend, c'est une belle bonification. Est-ce qu'on sera capable de la justifier comme on le pourrait autrement? J'ai des doutes ».

Pour ce qui est du mode de gestion du soutien du revenu bonifié, certains conseillers redoutent sa lourdeur administrative pour les organismes porteurs de projets : « C'est quand même lourd à gérer. L'organisme doit déposer des T4, des ci, des ça, alors que nous, on a quand même des mécanismes déjà en place pour gérer le soutien du revenu ».

Finalement, les enjeux en lien avec les règles syndicales dans la fonction publique sont mentionnés, car les organismes porteurs de projets du programme JME se voient attribuer des responsabilités revenant normalement aux agents de Services Québec.

### **○ Contribution salariale versée à l'entreprise**

Les opinions des répondants du MESS sont partagées pour ce qui est de la gestion de la contribution salariale versée aux entreprises par les organismes porteurs de projets. Un peu plus de la moitié des conseillers, qu'ils proviennent des unités centrales ou des directions régionales, sont d'avis que les organismes sont « bien placés » pour gérer la contribution salariale aux entreprises étant donné leur agilité et leur « expertise terrain », à savoir leur habitude de travailler en partenariat et leur connaissance des besoins des clientèles. En revanche, ces répondants estiment que les directions régionales se doivent d'« avoir un œil dessus », afin de « suivre le déroulement et [de] s'assurer qu'il y a une bonne gestion des fonds publics ». Ils considèrent également que la charge administrative associée à la gestion de la contribution salariale aurait augmenté pour les organismes, si elle était opérée par Services Québec : « Je pense que la lourdeur se serait peut-être installée au niveau de notre réseau si c'est nous qui avons dû prendre toute cette partie-là en charge ». Cette gestion aurait obligé le promoteur aux allers et venues entre les employeurs et les agents de Services Québec : « [...] les organismes nous disent que ça leur permet une plus grande latitude dans toute la gestion. Ils n'ont plus à passer par un, par l'autre, tout ça, donc ils gèrent ça ».

À l'opposé, une partie significative des conseillers soulève des questions par rapport à la gestion par les organismes de la contribution salariale, craignant un affaiblissement du rôle des agents de Services Québec ainsi qu'une perte de vue de l'ensemble des SPE : « [...] on était un peu moins à l'aise. On en a accepté parce que ça fait partie des tests, mais c'est moins dans notre philosophie. On travaille beaucoup, justement, sur d'autres projets, pour être complémentaires et travailler davantage en collégialité avec les organismes en employabilité sur le volet entreprise. Qu'on soit une équipe plutôt que chacun parte de son côté avec son expertise. Donc ça, je trouve que, oui, ils sont contents, c'est sûr qu'ils vont vouloir que ça continue, mais je ne pense pas que c'est de nous rendre service de continuer à faire ça sur deux volets ».

Finalement, de nombreux conseillers estiment que la contribution salariale enrichit l'offre des SPE, car par rapport aux subventions salariales aux entreprises, intégrées aux services du SE depuis plusieurs années, elle permet d'autres formes d'expérience en entreprises, telles que le stage rémunéré ou le mentorat.

### **Expérience des promoteurs**

Les promoteurs rencontrés ont apprécié la subvention salariale bonifiée aux participants ainsi que la subvention aux entreprises, et les ont utilisées de manière différente dans le cadre de leurs projets JME.

#### **○ Soutien de revenu bonifié**

La plupart des promoteurs rencontrés plaident pour le maintien de l'allocation aux participants et pour sa modalité de gestion qui leur offre une certaine latitude. Seule une minorité des promoteurs rencontrée a exprimé des réserves envers cette option du programme.

Des promoteurs estiment que le soutien de revenu offert dans le cadre du programme est « très très important » et même « primordial » et qu'il distingue positivement JME par rapport à d'autres programmes en employabilité : « [...] il y en a beaucoup des programmes de formation où l'individu n'est pas rémunéré. Il embarque et, à la fin, il a une accréditation, mais il doit travailler les soirs et les fins de semaine pour être capable de faire ça. Dans notre cas, c'est certain que c'est une plus-value ». Selon ces répondants, le soutien de revenu est un « incitatif intéressant », qui « aide à convaincre les jeunes de se donner une chance d'en apprendre davantage sur un métier » et facilite le recrutement : « On apporte un petit plus aux jeunes qui rentrent sur le marché du travail, un encouragement, comme un diplômé qui reçoit une bourse d'excellence ». Il serait particulièrement bénéfique aux personnes handicapées dans leur démarche d'intégration en emploi, car dans certaines situations, c'est la seule allocation à laquelle elles ont accès directement et le fait d'en disposer est de nature à développer leur autonomie.

Dans certains cas, le soutien au revenu serait un moyen pour briser le cycle de la pauvreté : « ... dans mon groupe présentement j'ai plusieurs jeunes parents qui ont des réalités familiales, qui ont des obligations et qui ne se mettraient pas en action s'il n'y avait pas une sécurité du revenu [...] on parle de gens qui resteraient sur l'aide sociale, pour la plupart, toute leur vie parce qu'ils ne peuvent pas se permettre d'être sans revenu. Ce ne sont pas des gens qui auraient pu évaluer la possibilité, admettons, de retourner aux études, ou des choses comme ça, sans soutien financier parce qu'ils n'y arriveraient pas ». D'autres commentaires vont dans le même sens : « [...] Sans ce bout-là, beaucoup de jeunes ne viendraient tout simplement pas parce qu'ils ne seraient pas en mesure de sacrifier ces revenus-là à court terme, même si à moyen ou long terme, ça leur permettrait d'améliorer leur sort. Donc, pour nous, ce revenu-là est primordial parce qu'on est dans un contexte où on est aux prises avec des réalités socioéconomiques et de lutte à la pauvreté ».

Dans d'autres cas, l'allocation versée à un employeur partenaire du Programme pour la rémunération du travail fourni par le participant se voit bonifier : « Actuellement, c'est qu'on a une contribution équivalente au salaire minimum, 13,10. [...] pour l'employeur, ça l'a incité à donner un peu plus que le salaire minimum, donc ça, je trouve ça bien. Moi, j'en ai qui ont commencé à 18 \$ de l'heure. Partir de son sous-sol à ne rien faire et tomber à 18 \$ de l'heure avec un plan de formation, avec un accompagnement [...] j'ai deux jeunes de qui je suis tellement contente. Eux, ils sont sortis de la misère, c'est sûr, sûr et les employeurs ont comme intérêt de les garder ».

Les promoteurs ayant trouvé peu d'utilité à cette option du programme ont motivé leur désintérêt par la lourdeur administrative de la gestion de l'allocation : « [...] si j'avais eu à gérer l'aspect soutien du revenu, ça m'aurait demandé des ressources supplémentaires au niveau de la permanence, parce que c'est beaucoup de travail administratif et de suivi ». D'autres promoteurs ont dit avoir voulu éviter que des participants s'inscrivent uniquement pour avoir accès à ces sommes sans s'impliquer véritablement dans un projet professionnel.

### ○ **Contribution salariale versée à l'entreprise**

La grande majorité d'avis recueillis auprès des promoteurs concernant la contribution salariale versée à l'entreprise par l'organisme porteur du projet est favorable. Cette option du programme rendrait les organismes plus agiles dans la recherche de solutions au problème de la sous-représentation des jeunes sur le marché du travail : « C'est mieux que ce soit par l'organisme, définitivement, parce que ça nous donne la souplesse et la marge de manœuvre d'adapter en fonction des besoins et de la réalité aussi et de parler directement à ce partenaire-là sans passer par un intermédiaire ». Le mode de sa rétribution permettrait une gestion moins lourde de la subvention que celle réalisée par Services Québec, dans un contexte où les entreprises appréhendent la surcharge administrative.

De plus, la contribution versée à l'entreprise faciliterait la recherche et l'expérimentation des différentes solutions pour maintenir les jeunes en emploi : « [...] les huit premières semaines, on va payer 100 % du salaire de l'employé chez l'employeur. Par exemple, il travaille trois jours, on paie 100 %. Après ça, les quatre semaines suivantes, on va payer 50 %. Les quatre semaines suivantes, on va payer 25 %. De cette façon-là, nous, on se dit - mais là, on va le voir parce que c'est nouveau ce qu'on fait - mais notre théorie c'est que, quand c'est rendu que tu paies 75 % du salaire, quand nous on va arrêter de payer, ils vont le garder parce que c'est difficile à former, un employé. C'est ce qu'on essaie ».

La contribution salariale permettrait également un meilleur positionnement des organismes envers les employeurs, ce qui contribuerait au succès du projet : « [...] ça nous permet de développer des relations partenariales où on ne se positionne pas en — je ne veux pas utiliser le mot “quêteux” — demandant un service gratuit et en essayant d'abuser de leur générosité, mais on se positionne vraiment en partenaire d'égal à égal où on est en mesure de les rétribuer pour les services qu'ils offrent dans le cadre de notre programme. Et, ça nous permet d'aller chercher des formations et des services de plus grande qualité ».

## **3.5 BILAN DE LA GESTION ET DU FONCTIONNEMENT DU PROGRAMME**

Le bilan de la gestion et du fonctionnement de JME se concentre d'abord sur l'appréciation par le personnel du MESS des intrants du Programme, comme les ressources humaines et financières allouées au programme JME. Les acteurs institutionnels se sont également prononcés sur l'adéquation entre le fonctionnement et la gestion prévus du Programme et la réalité de son implantation, ainsi que sur la capacité de ce modèle de fonctionnement et de gestion à atteindre les objectifs de JME. De même, le personnel du MESS et les promoteurs ont été sondés concernant leur niveau de satisfaction vis-à-vis de l'approche par appel de projets retenue dans le cadre de JME, des paramètres du Programme et de son fonctionnement. Finalement, les acteurs clés du Programme ont livré leur expérience de la collaboration dans le cadre de la mise en œuvre du programme JME.

### **3.5.1 RESSOURCES HUMAINES ALLOUÉES**

Les responsables de la mise en œuvre du Programme ont procédé aux calculs préalables afin de déterminer le nombre de ressources humaines nécessaires dans les directions régionales pour l'analyse et la gestion des projets du programme JME. De ce fait, ils ont conclu qu'il était nécessaire d'affecter 18 ressources supplémentaires. L'ajout d'effectifs dans les unités centrales et dans les régions s'est fait au moyen de l'embauche de plusieurs personnes retraitées récentes du MESS, de la réaffectation au dossier JME d'autres ressources, ainsi que par l'augmentation significative du volume de travail des responsables de la mise en œuvre.

Les responsables de la mise en œuvre du programme en conviennent toutefois que l'ajout de quelques autres personnes dans les directions régionales pour l'analyse des projets aurait été préférable. Ils font connaître également un enjeu d'implication dans le dossier JME des intervenants budgétaires de la DPRC, qui auraient dû, selon elles, arriver plus tôt dans le processus de la mise en œuvre, pour assurer une meilleure synergie avec les conseillers régionaux.

Quant aux répondants régionaux, les échanges avec eux ont permis de dégager les opinions suivantes concernant la gestion des ressources humaines allouées au Programme :

- Plus de la moitié des conseillers régionaux estime suffisantes les ressources humaines qui ont été allouées à l'analyse et à la gestion des ententes JME.
- Quelques autres conseillers régionaux ont signalé un enjeu du nombre de ressources humaines, ayant préféré l'ajout d'au moins une ressource supplémentaire.

- Certains conseillers disent avoir été obligés de « tasser » d'autres projets et tâches dont ils étaient responsables pour pouvoir prendre en charge le dossier JME.
- Plusieurs conseillers régionaux disent avoir apprécié la prise en charge par la DPES de la sélection des projets déposés et de l'organisation de leur évaluation, ce qui a allégé la pression exercée sur les directions régionales.

### 3.5.2 RESSOURCES FINANCIÈRES ALLOUÉES

Le personnel interviewé, attiré au dossier de la mise en œuvre de JME, des unités centrales et des directions régionales, indique que l'ensemble des sommes dédiées au programme JME n'a pas pu être affecté, et cela pour deux raisons, comme nous le verrons dans les prochaines lignes.

#### **Difficulté de recruter des participants et de conclure des partenariats avec des employeurs en contexte pandémique**

De nombreux conseillers régionaux rapportent les défis particuliers auxquels ont été confrontés les promoteurs pour recruter les participants et les entreprises partenaires dans un contexte pandémique marqué par le ralentissement dans plusieurs secteurs d'activité. Ces difficultés ont déterminé une diminution de la portée des projets et donc des ressources financières nécessaires à leur réalisation : « Son projet qui visait 20 jeunes, il va me dire : “je vais peut-être en faire huit, finalement.” Donc [...] le projet coupait de moitié. [...] on disait : “OK, tu demandais tant en avril, tel montant pour 20 jeunes. Si tu me dis huit jeunes, à combien on se retrouve au niveau financier? Bon, on va couper de moitié aussi parce que je n'aurai pas besoin de tous ces sous-là”. Il y avait de l'argent prévu pour le projet et ça a coupé de moitié, disons, dans beaucoup de cas ».

Un autre répondant explique : « C'est vraiment le contexte. Je vous donne un exemple, entre autres, on a soutenu un projet qui était fort innovant et vraiment très intéressant avec un comité sectoriel. Puis, ce projet-là c'était de permettre aux finissants de ce secteur de pouvoir bénéficier d'un mentorat quand ils intégraient le marché du travail. Depuis le lancement du projet, ce secteur est très fortement touché. Donc, il y a deux participants, alors qu'il devait y en avoir une vingtaine. Puis, on ne voit pas, même pour l'année prochaine, les suites à ce projet-là, parce qu'il y a tellement de travailleurs qui ont été licenciés que même les jeunes finissants ne vont pas se trouver de l'emploi dans ce secteur-là ».

Les responsables des unités centrales sont d'avis qu'en dehors de la pandémie, les projets avaient toutes les chances d'utiliser efficacement les sommes qui leur ont été attribuées, vu que les projets acceptés proposaient des solutions innovantes au défi du recrutement, celui-ci étant présent – toute proportion gardée - avant la pandémie aussi.

Par ailleurs, plusieurs conseillers régionaux souhaitent plus de flexibilité dans les ententes par rapport au calendrier de réalisation des projets. Ils déplorent l'impossibilité de reconduire des sommes d'une année à l'autre dans le cadre des projets JME, ce qui aurait permis un rattrapage dans la deuxième année au moyen, entre autres, du recrutement de nouveaux participants pour compléter les groupes.

Finalement, il faut mentionner le cas isolé de quelques conseillers régionaux qui indiquent n'avoir pas eu de problèmes à utiliser les ressources financières allouées. Car même si certaines ententes ont été renégociées à la baisse en raison du retard du début des activités et des difficultés de recrutement, les sommes rendues disponibles ont pu être distribuées aux promoteurs initialement refusés pour cause d'épuisement du budget, mais dont les projets répondaient aux objectifs du programme.

#### **Soumission d'un nombre réduit de projets correspondant aux critères du programme JME**

Certains conseillers régionaux mentionnent que, dès la phase de la sélection et de l'analyse, le budget disponible pour les projets JME de leur région n'a pas été épuisé : « On n'a pas fait l'analyse en fonction qu'on a tant d'argent, on est allé vraiment avec ce qu'on nous a demandé comme critères et comme barèmes à respecter ».

### 3.5.3 PLANIFICATION, GESTION, FONCTIONNEMENT, ATTEINTE DES OBJECTIFS

L'articulation de la gestion et du fonctionnement du Programme avec l'atteinte de ses objectifs est l'un des indicateurs de la présente démarche évaluative qui vise la mise en œuvre de JME. Pour rappel, les objectifs de JME sont de sélectionner et de soutenir, au moyen d'un appel de projets, des initiatives novatrices permettant de faire évoluer les SPE en matière d'intégration et de maintien en emploi des jeunes au moyen du développement des partenariats inédits. La question de la cohérence entre ces éléments du Programme implique en même temps de savoir si le fonctionnement et la gestion de JME se sont opérés comme prévu.

La majorité des responsables de la mise en œuvre et des conseillers régionaux s'accordent pour dire que le fonctionnement et la gestion du Programme se sont déroulés *grosso modo* comme prévu, mais que ses objectifs seront difficiles à atteindre en raison du contexte pandémique : « Au niveau de la gestion du programme, je n'ai pas de doute que la façon dont on l'a monté, qu'on s'est assuré de choisir des projets qui soient le plus porteurs possible pour les jeunes. Dans le fond, le seul élément, c'est le contexte actuel qui pourrait peut-être réduire le nombre de jeunes qui vont y avoir accès [...] parce qu'on se rend compte que tout le volet expérience de travail est plus difficile actuellement étant donné que ces jeunes-là sont souvent dans des entreprises qui sont dans le commerce de détail ou dans l'hébergement et la restauration. Les heures sont coupées, donc c'est plus difficile pour eux ».

À la question si la gestion et le fonctionnement de l'implantation se sont déroulés comme prévu et s'ils permettent l'atteinte des objectifs du Programme, une autre responsable de la mise en œuvre répond : « Oui, dans son mode de fonctionnement, mais dans les résultats, non. Et, c'est le contexte. Le contexte a amené à reporter certains projets. Certains projets n'ont pas démarré. Je pense en Gaspésie et aux îles, il y a des projets qui ont arrêté à cause de la pandémie. Mais, c'est quelque chose d'extérieur à nous ».

Pour ce qui est des conseillers régionaux, ils sont plusieurs à avoir véhiculé les propos suivants :

- En dehors de la pandémie, la mise en œuvre du Programme avait de bonnes chances de se dérouler comme prévu, malgré la contrainte de temps due à la « transition harmonieuse », car les unités centrales et les directions régionales ont travaillé « en synergie » et la mise en œuvre avait été « bien pensée ».
- Il est encore prématuré de savoir si le fonctionnement et la gestion permettent l'atteinte des objectifs du Programme, le moment de la fin des projets étant plus propice à la formulation d'un avis à ce sujet : « C'est une grande question à laquelle on pourrait vous répondre plus facilement à la fin du projet avec les rapports qu'on va aller chercher ». Un autre conseiller explique : « On le verra plus en détail à la reddition de comptes, mais je crois que oui. Il y a sûrement des projets qui vont se démarquer et ce sera probablement une source d'inspiration pour essayer de faire évoluer l'offre de service, parce que c'était un des aspects importants de toute cette mise en œuvre ».

D'autres voix, plus périphériques, livrent les commentaires suivants :

- L'avènement de la pandémie a brouillé les cartes, rendant difficile l'examen de la planification par rapport à la réalité de la mise en œuvre du Programme, la principale dérogation du plan initial étant le report du début des projets à l'automne 2020, alors qu'ils étaient censés commencer au printemps de la même année.
- Les initiatives proposées et sélectionnées dans le cadre de l'appel de projets ne comportent pas de dimension novatrice et s'assimilent à l'offre actuelle de SPE. Les projets soutenus sont, de ce fait, peu aptes à réaliser les objectifs du Programme : « Je pense que ça n'a pas été bien compris parce que ce n'est pas ce qu'on a reçu. C'était du classique quand même. [...] Puis, je me souviens qu'on s'est même posé la question, en comité de gestion : "Est-ce qu'on accepte ce projet-là parce qu'on a les sous ou on le refuse, justement, parce qu'il n'est pas assez novateur?" [...] Ils n'ont pas bien compris, les organismes, ce qu'on attendait de tout ça. En même temps, c'est la première année, on s'ajuste ».

### 3.5.4 NIVEAU DE SATISFACTION CONCERNANT L'APPROCHE PAR APPEL DE PROJETS ET LE FONCTIONNEMENT DU PROGRAMME

Les conseillers du MESS et les promoteurs interviewés ont dressé le bilan de l'approche « par appel de projets » utilisée dans le cadre du Programme pour attirer le nombre et le type de projets souhaités et se sont prononcés sur le modèle et le fonctionnement de cette première édition 2020-2022 de JME. Ils expriment leur appréciation des points forts et des aspects qui ont constitué des freins à l'approche du Programme, à ses objectifs et à son fonctionnement. Ils ont livré leur avis sur les améliorations à apporter au processus de l'appel de projets, aux paramètres du Programme et à sa gestion. Les points forts ou faibles nommés, ainsi que les améliorations

suggérées sont indiqués en fonction de leur récurrence dans le discours des répondants, seuls les éléments mentionnés plus d'une fois étant retenus. La plupart du temps, ils ont été mentionnés plus de deux fois.

### **Niveau de satisfaction du personnel du MESS**

Le personnel attitré à la mise en œuvre de JME des unités centrales et des DRSQ se déclare, tout bien considéré, satisfait de l'approche par appel de projets en soulignant en premier lieu son accessibilité aux différents types de promoteurs et non seulement aux OSE, ainsi que son potentiel innovateur. Un grand nombre de propositions d'amélioration de l'appel de projets ont été émises, les principales suggestions se référant aux délais – que l'on souhaite plus espacés - de sa promotion, de son lancement, de la soumission des projets. Pour ce qui est du délai de l'annonce des projets acceptés, on le souhaite, au contraire, plus restreint.

Concernant le Programme et son fonctionnement, les répondants du MESS ont dit apprécier les subventions aux participants et aux entreprises partenaires, les voyant comme une plus-value du Programme. Les propositions d'amélioration visent en grande partie la définition des responsabilités entre les différentes unités du MESS impliquées dans la réalisation du Programme et les modalités de collaboration. Le tableau ci-dessous inventorie les points forts et faibles les plus fréquemment évoqués, ainsi que les propositions d'amélioration récurrentes.

**Tableau synoptique relatif à l'appréciation de l'appel de projets et du Programme formulée par le personnel du MESS**

| Éléments du bilan | Unités admin.         | Points forts                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Points faibles                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Améliorations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Appel de projets  | Unités centrales      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A permis une transition en douceur, puisque la SECJ repose sur un appel de projets également.</li> <li>• A constitué une solution relativement facile pour répondre au défi du transfert rapide des fonds et de l'implantation d'un nouveau programme.</li> <li>• Est de nature à susciter une saine émulation entre les promoteurs les plus différents.</li> <li>• A suscité la soumission du nombre souhaité de projets.</li> <li>• Repose sur un vaste exercice de consultation et, donc, est porteur d'une vision partagée avec les acteurs sociaux.</li> <li>• Suscite l'innovation (« [...] le gros avantage c'est d'accueillir de nouveaux types de projets auxquels on n'aurait pas pensé parce que, souvent, on fonctionne dans les mesures et les programmes avec les organismes qu'on connaît déjà. Donc, il n'y a pas beaucoup de place à l'innovation »).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exige une mobilisation importante du personnel (« énergivore »).</li> <li>• A occasionné une intervention de nature politique lors du processus de sélection (« [...] un organisme que je ne nommerai pas, qui n'aurait pas dû, normalement, passer et l'argent a été donné à cet organisme-là parce qu'il y avait des pressions au niveau politique »).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer l'aspect informatique (ex. : créer une plateforme Web automatisée dédiée, afin de traiter les dossiers soumis et de gérer l'information, etc.);</li> <li>• Obtenir des autorités davantage de temps pour la mise en place de l'appel.</li> <li>• Améliorer le calendrier, notamment en lançant l'appel en novembre pour un début des projets au 1<sup>er</sup> avril.</li> <li>• Accorder plus de temps aux promoteurs pour soumettre leur projet.</li> <li>• Attribuer des ressources humaines au Programme.</li> <li>• Confier l'organisation de l'appel aux directions régionales en raison de son caractère opérationnel.</li> <li>• Organiser des appels de projets en région en fonction des besoins sur le territoire (« [...] décentraliser tout ça parce qu'un appel à projets, c'est vraiment en fonction des besoins des territoires et de leur contexte aussi. Puis, ce sont eux qui connaissent bien les partenaires et l'offre de service existante »).</li> </ul> |
|                   | Directions régionales | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Est pourvu d'une visée innovatrice : « Ça ouvre la porte à tout le monde et il peut y avoir toutes sortes de nouvelles idées et peut-être des organismes qui n'ont jamais été dans ce domaine-là et qui pourraient avoir une opportunité. En même temps, c'est de s'assurer que ceux que ça pourrait vraiment concerner, que c'est dans leurs compétences en tant qu'organisme, qu'ils le voient ».</li> <li>• Accompagnement par la DPES (outils mis à disposition, communications régulières, disponibilité pour répondre aux questions).</li> <li>• Permet de conclure de nouveaux partenariats avec des organismes différents en vue de répondre aux besoins en matière d'employabilité et de faire évoluer les SPE.</li> <li>• Rétablit un rapport plus équitable aux différents organismes.</li> </ul>                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Délais trop brefs accordés aux promoteurs pour répondre à l'appel de projets.</li> <li>• Retard de l'annonce des projets acceptés et retard du début des activités.</li> <li>• Lancement précipité (« [...] laissant présumer que certains projets pourraient commencer le 1<sup>er</sup> avril, ça crée beaucoup d'attentes chez beaucoup d'organismes. Et, évidemment, nous, on a dû gérer cette pression »).</li> <li>• Inutilité d'un tel appel de projets dans certaines régions (« [...] on n'en a pas besoin, en réalité [...] je vais parler pour nous autres, on n'est pas en développement d'autres partenariats, déjà qu'on essaie d'en perdre un peu »).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promouvoir davantage l'appel de projets auprès des organismes différents des partenaires habituels du MESS.</li> <li>• Augmenter la durée de la promotion.</li> <li>• Réorganiser le calendrier de réalisation en laissant plus de temps pour la soumission des projets (« [...] si on veut que les organismes soient novateurs, il faut leur laisser le temps d'y penser »).</li> <li>• Préciser davantage les critères des projets recevables.</li> <li>• Annoncer plus rapidement les initiatives acceptées.</li> <li>• Accorder un délai entre l'annonce des initiatives acceptées et le début des activités afin de permettre la mise en place des ententes et des projets.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

| Éléments du bilan                         | Unités admin.         | Points forts                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Points faibles                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Améliorations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Paramètres et fonctionnement du Programme | Unités centrales      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Collaboration fluide entre les différentes équipes du MESS sollicitées à contribuer à l'implantation du Programme (« belle mobilisation »).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Contraintes liées à la « transition harmonieuse » imposant des délais extrêmement brefs pour la mise en œuvre du Programme.</li> <li>Retard dans l'analyse des projets.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Faire collaborer plus étroitement les responsables régionaux du Programme avec les intervenants budgétaires de la Direction de planification et de reddition de comptes afin de faciliter la gestion des ententes (« [...] ça aurait pris un meilleur partage entre les intervenants budgétaires et les répondants JME parce que ce ne sont pas toujours des personnes qui sont à l'aise avec ces données-là »).</li> <li>Augmenter la durée des projets, de deux à trois ans, afin de mieux mettre à profit les efforts du personnel du MESS et des promoteurs investis dans le Programme.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                           | Directions régionales | <ul style="list-style-type: none"> <li>Soutien de revenu bonifié (« Ça permet de joindre une clientèle qui serait peut-être restée chez elle par défaut de soutien financier parce qu'il y a beaucoup de jeunes qui n'ont pas de revenus »).</li> <li>Contribution aux employeurs partenaires des projets.</li> <li>Souplesse dans le choix des activités des projets.</li> <li>Prise en compte de la clientèle de 15 ans, autrement inadmissible aux SPE (« [...] ces jeunes-là, souvent, tombent dans une craque de services »).</li> <li>Permet aux jeunes éloignés du marché du travail de développer des compétences personnelles de pré-employabilité (gestion du budget, habitudes de vie, etc.).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Complexité administrative et confusion par rapport au traitement dans la passerelle SIP des informations concernant les participants JME qui sont inscrits dans d'autres programmes du SE tels qu'Objectif emploi.</li> <li>Impossibilité de transférer des sommes non dépensées de la première à la deuxième année du projet (« On cherchait à bonifier l'an deux parce qu'on était en déficit, la plupart des régions. [...] avec ces projets-là, il y a beaucoup d'organismes qui étaient en développement du projet et c'est durant l'an deux que ça coûtait cher parce que c'est là qu'on avait des allocations de participation »).</li> <li>Disparité des procédures et outils de gestion des ententes.</li> <li>Ressources humaines insuffisantes pour l'évaluation et la gestion des projets dans certaines directions régionales.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Augmenter le temps dédié à l'évaluation des projets.</li> <li>Impliquer le personnel des bureaux de Services Québec lors de la coordination, en raison de ses tâches de gestion des dossiers de la clientèle via SIP.</li> <li>Encadrer le processus de gestion des ententes en émettant des directives à l'intention de l'ensemble des directions régionales, afin d'uniformiser le processus.</li> <li>Aménager un moyen (plateforme Web, infolettre) favorisant le partage de bonnes pratiques entre le personnel assigné à la gestion du Programme.</li> <li>Confier complètement l'évaluation des projets aux directions régionales (« [...] évidemment, la DPES avait des connaissances de certains organismes [...], mais pas tous. C'est sûr que j'ai été consulté, mais on avait l'impression que si on avait reçu tous les projets et qu'on les avait analysés dans l'ensemble — c'est sûr que la décision finale nous revenait —, mais peut-être ça pourrait amener une meilleure fluidité ou une meilleure vue d'ensemble »).</li> <li>Allouer des ressources supplémentaires dans les directions régionales à la gestion de JME.</li> </ul> |

### Niveau de satisfaction des promoteurs

La plupart des promoteurs rencontrés se déclarent globalement satisfaits de l'approche par appel de projets, bien qu'un grand nombre d'améliorations ont été suggérées. Sur 31 répondants, 27 déclarent être satisfaits de l'approche, alors que trois expriment des réserves. Le tableau ci-dessous détaille les réponses des promoteurs en fonction de l'état – accepté ou refusé – de leur projet.

| <b>Organismes selon l'état de la demande de subvention (accepté ou refusé)</b> | <b>Volet national du programme</b> | <b>Volet régional du programme</b> | <b>Niveau de satisfaction de l'approche par appel de projets</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| <b>Nombre d'organismes dont le projet a été accepté</b>                        | 9                                  | 11                                 | 17 satisfaits<br>3 insatisfaits                                  |
| <b>Nombre d'organismes dont le projet a été refusé</b>                         | 3                                  | 8                                  | 10 satisfaits<br>1 insatisfait                                   |

Les points forts de l'appel de projets et du programme rejoignent en grande partie ceux du personnel du MESS. Ils se réfèrent à l'opportunité offerte aux promoteurs les plus différents de soumettre un projet et de réaliser une initiative innovante. Cette initiative serait susceptible d'avoir un effet catalyseur sur les organisations et sur la clientèle visée. Enfin, les subventions versées aux participants et aux entreprises partenaires constitueraient également un atout majeur. Les points faibles se rapportent à l'aspect chronologique de l'appel de projets et à celui de la réalisation des projets.

**Tableau synoptique visant l'appréciation formulée par les promoteurs  
de l'approche par appel de projets et du Programme**

| Appel de projets                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Points forts</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les promoteurs ayant conclu des ententes avec le gouvernement fédéral dans le cadre de la SECJ affirment être habitués à l'appel de projets, celui du programme JME étant somme toute similaire.</li> <li>• Les organismes n'ayant pas d'entente de services avec Services Québec expriment un haut niveau d'appréciation de l'appel de projets parce qu'il « donne la chance à tout le monde »<sup>27</sup> favorisant ainsi l'« équité » entre les différents organismes (« [...] des programmes qui s'adressent à tous les organismes, qu'on n'a pas besoin d'avoir une reconnaissance d'être une ressource externe, c'est sûr que ça peut être facilitant pour plusieurs pour déposer et je pense qu'ils l'ont vu qu'avec une ouverture comme ça, il y a beaucoup plus de dépôts »).</li> <li>• Favorise et structure l'élaboration de nouvelles initiatives visant l'intégration en emploi des jeunes qui ne sont ni en emploi ni aux études ni en formation (« [...] ça nous aide parce que sinon, écrire un projet [...], sans savoir quels sont les contraintes et notre potentiel financier, on peut partir des projets qui ne rentreront pas dans les objectifs du ministère »).</li> <li>• Offre l'opportunité aux organismes d'accomplir leur mission ou de « faire [leurs] preuves », en concluant un partenariat avec le MESS (« ... même si je n'avais pas eu le projet, je trouve que j'aurais eu une opportunité pour qualifier le sérieux de mon organisation et pour exprimer les compétences de mon équipe. Au moins, j'aurais eu ça comme rampe et, par la suite, ça me serait redonné au centuple, je suis sûre et certaine »).</li> <li>• Stimule le développement et l'évolution des organisations (« [...] permet de fixer des objectifs »).</li> <li>• Dépôt en ligne des propositions de projets jugé comme étant facilitant.</li> <li>• Stimule l'innovation, permettant de « faire naître des idées » (« ... c'était bien écrit dans les critères qu'il fallait être différents, il fallait faire les choses autrement. Ça stimule les gens à faire les choses autrement. Donc, en soi, ça active »).</li> <li>• Suscite la diversification des solutions et initiatives - à l'intérieur des critères établis - permettant l'intégration en emploi des jeunes éloignés du marché du travail.</li> <li>• Critères larges d'éligibilité permettant à une panoplie de promoteurs de mettre à contribution des expertises variées, ce qui pourrait augmenter le taux d'intégration en emploi des jeunes en difficulté.</li> <li>• Crée une saine émulation entre organismes.</li> </ul> |
| <b>Points faibles</b>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durée de promotion du Programme insuffisant (« [...] Services Québec aurait pu mettre un temps de promotion plus large pour faire connaître le programme »).</li> <li>• Les délais brefs accordés pour la soumission des projets (4 à 5 semaines).</li> <li>• Retard de l'annonce des projets acceptés et retard du début des activités.</li> <li>• Durée trop courte de deux ans des projets financés.</li> <li>• Durée déterminée dans le temps des projets qui ne permet pas un déploiement efficient de la prestation de services auprès de la clientèle (« [...] Il faut qu'on <i>squeeze</i> nos activités avec les participants [...], alors que, particulièrement avec la clientèle Jeunes, on n'a quasiment pas le choix de les prendre quand ils sont prêts. Si la motivation arrive et qu'on dit "désolé, ti-pit, il reste deux mois à notre projet, on ne peut pas t'aider", c'est une belle occasion qui est manquée »).</li> <li>• Insertion compliquée d'un nouveau projet dans les activités habituelles de l'organisation (enjeux relatifs aux ressources humaines).</li> <li>• Exige un investissement important pour un financement non garanti ou de brèves durées (« ... on va mettre beaucoup d'énergie à créer quelque chose [...] on va créer de nouveaux partenariats, on va mettre beaucoup de travail à réaliser quelque chose, à mettre une équipe en place, mais on sait que, dans un an ou dans deux ans, même si ça fonctionne, même si on se défonce, il n'y aura plus de financement ou il va falloir aller l'arracher à la force »).</li> <li>• Place les organismes en situation de compétition (« ... J'ai toujours trouvé que les appels de projets faisaient en sorte que ça mettait les organismes en compétition les uns avec les autres, ce que je trouve dommage parce que j'aime mieux qu'on soit mis en collaboration pour faire des projets concertés »).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Améliorations souhaitées et propositions</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réitérer l'appel de projets JME.</li> <li>• Améliorer la promotion de l'appel de projets au moyen d'une diffusion plus large et plus prolongée (« [...] j'aurais aimé une promotion plus visible de ce programme-là »).</li> <li>• Promouvoir l'appel de projets non seulement auprès des promoteurs, mais aussi auprès des jeunes et des entreprises (« [...] ce qu'on pourrait améliorer, c'est l'élément de promotion auprès des jeunes et des entreprises parce qu'ils ont un service aux entreprises aussi Services Québec »).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

26. La même expression « donne la chance à tout le monde » par rapport à l'appel de projets du programme JME revient avec une fréquence étonnante dans le discours des promoteurs.

| Appel de projets |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Organiser une tournée de lancement et de présentation de l'appel de projets (« [...] Ce qui serait bien, comme on fait avec le MIFI, quand il y a des appels de projets, le conseiller vient nous rencontrer et les ajustements se font avant. Comme ça, on ne perd pas notre temps et on voit si ça cadre bien, si c'est admissible »).</li> <li>Rendre l'appel de projets ponctuel, avec des dates de lancement et de soumission stables, fixées à l'avance.</li> <li>Prévoir un délai de quelques mois entre le moment du lancement de l'appel de projets et la date du début de soumission des projets.</li> <li>Augmenter considérablement le délai de la soumission des projets de quatre ou cinq semaines à quelques mois (« [...] si au mois de septembre précédent je vois qu'il y a telle idée qui pourrait fonctionner dans le cadre d'un appel comme celui-là, je commence à travailler mon projet. Je n'ai pas seulement quatre semaines pour bâtir des partenariats, réfléchir à l'opérationnalisation et pour commencer à regarder mes budgétisations »).</li> <li>Permettre un délai de quelques mois entre le moment de l'annonce des initiatives acceptées et le début des activités du projet, afin d'accorder du temps aux organismes de réorganiser leur fonctionnement en vue du démarrage d'un nouveau projet (« [...] Des projets avec des montants comme ça, on devrait laisser la possibilité à la personne de dire quand est-ce qu'elle veut le débiter. Pour lui laisser plus de temps pour s'installer »).</li> <li>Annoncer plus rapidement les décisions concernant les projets soumis (« [...] l'appel de projets fonctionne quand les dates sont fixes et quand le processus en tant que tel permet de rendre une décision rapide »).</li> <li>Contacteur en personne les promoteurs dont les projets ont été refusés pour un échange plus détaillé concernant les motifs du refus, afin de les aider à comprendre les attentes dans le cadre du Programme.</li> <li>Garder l'appel de projets pour des « angles spécifiques » du développement de l'employabilité afin de compléter les approches existantes du SE.</li> <li>Définir et clarifier les critères des projets recevables, en expliquant, entre autres, qu'est-ce qu'un projet innovant ou complémentaire aux SPE.</li> <li>Expliciter davantage le type de clientèle visée, à savoir les jeunes éloignés du marché du travail (« [...] s'assurer que ça soit plus précis. Est-ce que ça s'adresse à une clientèle éloignée ou non et là, on finance des projets pour des diplômés. C'est là que c'était peut-être un petit peu moins clair par rapport à la clientèle ciblée »).</li> </ul> |

| Programme             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Points forts</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Possibilité de verser des subventions aux participants et aux entreprises partenaires du projet et de gérer les versements.</li> <li>Pertinence du Programme en regard des besoins de la clientèle visée, à savoir les jeunes éloignés du marché du travail. (« [...] ça répond vraiment à un besoin actuel de stimuler nos jeunes [...]. La pénurie de la main-d'œuvre rentre là-dedans. Donc, oui, je pense que ça comble une priorité »).</li> <li>Opportunité pour les organismes de développer des partenariats inédits.</li> <li>Qualité de l'accompagnement des promoteurs par le personnel du MESS qui souvent auraient fait preuve d'ouverture, de disponibilité, d'implication et de souplesse lors de la soumission des projets et de la gestion des ententes de subvention (« [...] la personne qu'on a, elle est accueillante, chaleureuse, et tout ça, et quand je lui parle de mes jeunes, je n'ai pas l'impression de parler d'un numéro. J'ai l'impression qu'elle considère le jeune comme il est et avec ses réalités »).</li> <li>Expertise des conseillers régionaux permettant aux promoteurs de juger la pertinence de s'investir dans un appel de projets (« Ce qui était intéressant dans ce cas-ci c'est que notre agente de Services Québec est assez branchée sur la réalité de son ministère, sur les attentes qu'elle était en mesure de nous dire, sans rien garantir, que le projet qu'on dépose, ça tombe pile dans la réponse aux besoins en fonction du profil démographique qu'on a sur notre territoire, donc on a des chances de ne pas faire ça pour rien »).</li> <li>Caractère complémentaire du Programme par rapport au panier de services du Secteur de l'Emploi et volonté d'attaquer le problème de la sous-représentation des jeunes sur le marché du travail sous un angle nouveau.</li> <li>Modèle de programme permettant de « sortir de la boîte » et d'offrir de la flexibilité quant aux activités à développer pour intégrer et retenir en emploi les jeunes éloignés du marché du travail (« [...] on a quand même une assez grande liberté dans ce qu'on essaie de faire comme programme même si ça semble être pointu »).</li> <li>Attention accordée aux réalités régionales au moyen, entre autres, de la répartition du budget du programme entre les régions en fonction des besoins spécifiques sur le territoire.</li> <li>Reddition de comptes correspondant à une gestion transparente des fonds publics.</li> </ul> |
| <b>Points faibles</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Durée d'un an des ententes dans les conditions où les projets acceptés étaient censés s'étaler sur deux ans et l'incertitude entourant le renouvellement de l'entente pour la deuxième année du projet (« [...] quand j'ai parlé au conseiller, il m'a bien fait entendre que l'entente était pour un an et qu'on verra si on renouvelle. Donc, c'est moins intéressant pour neuf mois. [...] on ne vous dit pas si, à partir de juillet, vous allez pouvoir refaire jusqu'en 2022, dans le fond, renouveler le projet »).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

| Programme                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduction de la première année de 12 mois à 9 mois, en raison du retard du début des activités, et absence de volonté d'accorder une extension de 6 mois au-delà du 31 mars 2022 afin de compenser la perte des premiers mois.</li> <li>• Incertitude par rapport à la suite du Programme au-delà du 31 mars 2022 et à l'avenir des projets développés dans le cadre de sa première édition.</li> <li>• Manque de flexibilité budgétaire, à savoir l'impossibilité de transférer les sommes non dépensées de la première année financière à la deuxième année du projet et d'une activité à l'autre.</li> <li>• Processus de reddition de comptes lourd (« [...] C'est exigeant parce que ça veut dire qu'on fait beaucoup de paperasse [...] beaucoup de comptes à rendre, beaucoup de documents, beaucoup de statistiques. C'est certain que l'on comprend pourquoi il faut le faire, mais c'est du temps qu'on ne met pas ailleurs »).</li> <li>• Financement aux coûts réels perçu comme étant « irritant » ou « pas facilitant » par rapport au versement préalable de la subvention, en raison de la charge administrative induite par ce type de financement.</li> <li>• Objectifs du Programme beaucoup trop restrictif autour de l'emploi, dans les conditions où les jeunes éloignés du marché du travail ont besoin de développer des aptitudes de pré-employabilité (construction de l'identité personnelle, adoption de saines habitudes de vie pour le maintien d'un bien-être psychologique et physique, éveil d'un sentiment d'appartenance et d'un sentiment de participation citoyenne, etc.)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Améliorations souhaitées et propositions | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmenter la durée des projets de deux ans à trois, quatre ou cinq ans.</li> <li>• Conclure des ententes de subvention de la durée des projets acceptés, afin d'éviter la surcharge administrative et de favoriser la stabilité des équipes des projets dans les organismes.</li> <li>• Élaborer une formule de reddition de comptes adaptée au Programme et suffisamment souple pour convenir à sa dimension expérimentale et innovatrice (« [...] on se retrouve en décalage à savoir si on doit fournir des données administratives ou statistiques. C'est compliqué de coucher ça dans des règles normées comme si c'était une mesure active ordinaire, alors qu'on est ailleurs »).</li> <li>• Préparer une trousse à l'intention des promoteurs acceptés contenant toute l'information relative à la réalisation des engagements prévus dans l'entente.</li> <li>• Développer encore plus le caractère complémentaire du Programme par rapport aux autres services d'employabilité offerts par le SE (« [...] Il faut vraiment que ça sorte des services réguliers offerts dans toutes les régions et que ça vienne bonifier et compléter le panier de services parce que si un organisme réinvente ce qui existe déjà [...] il n'y a personne de gagnant. Tout le monde est perdant. Ceux qui recrutent la clientèle sont perdants parce qu'ils en recrutent moins. La clientèle devient toute mêlée parce qu'il y a tellement de services qui se ressemblent qu'ils ne savent plus où aller »).</li> <li>• Élargir la limite d'âge de la clientèle visée de 30 actuellement, à 40 ans (« [...] parce qu'avec nos chômeurs pandémiques, on va avoir des gens qui voudront se recycler, si on a une personne de 40 ans, admettons, qui a perdu son emploi dans un domaine [...] »).</li> <li>• Améliorer la passerelle SIP, sujette aux blocages informatiques et peu conviviale. Mettre à la disposition des promoteurs, dont les projets ont été acceptés, une liste de personnes-ressources pour chacune des situations de la gestion de l'entente susceptibles d'entraîner des difficultés (ex. : problèmes informatiques avec le portail SIP).</li> </ul> |

### 3.5.5 APPRÉCIATION DE LA COLLABORATION

L'implantation de JME dans les conditions d'un échéancier contraignant a exigé un haut degré de collaboration d'abord entre les acteurs institutionnels, tels que la DPES et les différentes directions centrales ou régionales du MESS, mais aussi entre le personnel du ministère et les promoteurs.

#### Expérience du personnel du MESS

Dès l'étape de la planification, les responsables de l'implantation de JME ont élaboré une stratégie pour définir les rôles et les responsabilités des collaborateurs. Cette stratégie visait également à faciliter les interactions avec les différents acteurs institutionnels impliqués dans la mise en œuvre, en particulier avec le personnel des directions régionales chargé de l'opérationnalisation du programme. Cette stratégie a comporté plusieurs éléments, dont les suivants :

- Rencontre de présentation du nouveau programme aux représentants des directions régionales (janvier 2020).
- Élaboration d'un guide exhaustif de mise en œuvre du Programme et d'une série d'outils (document de type « foire aux questions »; grille d'évaluation des projets; présentation PowerPoint de la mission du Secteur de l'Emploi pour être montrée aux nouveaux promoteurs).
- Demande d'ajouts d'effectifs dans les directions régionales.
- Répertoire informatique commun au personnel du MESS attitré à l'implantation de JME, réunissant l'ensemble des informations en lien avec le projet en question.
- Validation auprès des directions régionales des solutions ad hoc apportées pour pallier les différentes difficultés surgies pendant les travaux de mise en œuvre.
- Disponibilité pour répondre aux questions ou aux demandes des conseillers régionaux.
- Aide à la tâche sous forme d'évaluation d'une partie des projets régionaux par un comité formé des représentants des unités centrales.
- Directives opérationnelles destinées aux agents d'aide à l'emploi.
- Directives opérationnelles destinées aux promoteurs en lien avec les participants.

Cette stratégie s'est avérée fructueuse puisque l'ensemble des répondants des directions régionales montre un degré élevé de satisfaction à l'égard du soutien accordé par la DPES. Ils mentionnent la grande disponibilité des responsables de la mise en œuvre pour répondre rapidement à toute requête, leur intérêt envers l'expertise régionale, ainsi que les outils mis à disposition, tels que la présentation PowerPoint de la mission et du fonctionnement du SE pour être exposée aux nouveaux promoteurs.

Par ailleurs, la plupart des répondants régionaux indiquent avoir utilisé cette présentation en version adaptée, soit lors des rencontres individuelles de négociation des ententes, soit en l'envoyant par courriel aux nouveaux promoteurs, soit en tenant des rencontres de groupes avec tous les partenaires, nouveaux ou habituels, une fois les projets acceptés annoncés. Certains conseillers s'interrogent seulement sur le moment où cette présentation devrait être faite, considérant qu'une rencontre avant le lancement de l'appel de projets serait plus appropriée : « Est-ce que c'est à ce moment-là qu'on doit en parler ou si c'est avant qu'ils déposent? C'est ce qu'on se demande toujours. On n'informe peut-être pas assez l'ensemble des organismes sur, admettons, nos boîtes à outils, ce qu'on peut offrir [...]. Dans le processus, c'est vraiment à minuit moins une qu'on dit ce qu'on est, alors que c'est peut-être en amont qu'il faudrait le faire ».

Le contexte de mise en œuvre a donné lieu occasionnellement à une collaboration entre les directions régionales dont certains conseillers attitrés au Programme ont élaboré des outils de gestion des ententes adaptés qu'ils ont partagés avec leurs collègues d'autres régions. Par ailleurs, plusieurs conseillers régionaux ont suggéré la création d'une plateforme collaborative dédiée au programme JME pour favoriser l'échange d'informations et de bonnes pratiques.

Parmi les éléments de la collaboration nécessitant d'être amélioré dans les directions régionales, on note l'implication dans le processus de gestion des ententes des agents des bureaux régionaux de Services Québec. Leur « intégration dans le processus » est importante, car ils sont chargés de traiter les informations parvenues par SIP concernant les participants aux projets dont le statut peut influencer les modalités administratives et fiscales de l'allocation ou du salaire reçu, au cours de leur participation au projet. Si certaines directions régionales

les ont intégrés dans la boucle des communications visant les projets régionaux, d'autres ont omis de le faire ou l'ont fait tardivement, ce qui a compliqué le traitement des données associé au programme JME.

De leur côté, les responsables de la DPES se montrent tout aussi satisfaits de la collaboration avec les directions régionales en soulignant la connaissance de l'écosystème des promoteurs en région et le professionnalisme de leurs conseillers : « [...] De la part des directions régionales, il y a eu beaucoup de résilience par rapport aux échéanciers qu'on leur a donnés dans un contexte de pandémie. Beaucoup de résilience et beaucoup d'expertise parce qu'elles font déjà affaire avec des organismes ». Les responsables de la mise en œuvre disent également avoir apprécié la possibilité de dialoguer avec les conseillers régionaux pour compléter le Guide de mise en œuvre au fur et à mesure de l'implantation du Programme ou pour élaborer des procédures de gestion des ententes porteuses. Les responsables de la mise en œuvre du Programme mentionnent également l'aide prompte et efficace reçue de la part d'autres directions centrales, notamment la Direction des communications du MESS, et le soutien des autorités du ministère.

Pour ce qui est de la collaboration avec les promoteurs, en règle générale, seuls les conseillers régionaux ont eu comme responsabilité d'interagir directement avec les représentants d'organismes, cette collaboration s'étant déroulée normalement, selon les répondants régionaux.

### **Expérience des promoteurs**

D'une part, les promoteurs expriment souvent un sentiment de satisfaction et de gratitude à l'égard des conseillers régionaux : « [...] notre conseillère est très ouverte, très disponible aussi, ce n'est pas compliqué. Habituellement, on aime rencontrer les gens avec qui on va avoir à collaborer en face-à-face. Disons que là, on l'a fait en virtuel, mais elle est très disponible. Puis, quand elle n'a pas les réponses, elle fait les démarches pour aller les chercher, donc ça va bien. Ça va vraiment bien ». Plusieurs d'entre eux apprécient le fait d'avoir une seule porte d'entrée pour toutes les questions en lien avec le Programme : « [...] on avait une répondante et ça a toujours été avec elle qu'on a traité et ça se passait super bien comme ça. Moi, j'aime mieux ça que s'il avait fallu que je parle à l'un ou à l'autre selon le thème dont je voulais parler. C'est plus simple quand on a un seul répondant ».

D'autre part, certains promoteurs rapportent des difficultés importantes mettant en cause la répartition des responsabilités dans le cadre de la mise en œuvre du Programme et la collaboration entre ses acteurs. Ces difficultés touchent principalement les modalités administratives de la reddition de comptes au moyen de la passerelle SIP permettant le suivi en ligne des dossiers des participants et la transmission des demandes de versement. Elles ont été plus importantes pour les promoteurs dont les participants au projet étaient susceptibles de cumuler des montants issus de plusieurs mesures du MESS, ce qui suscite l'application des modalités spécifiques.

Ces modalités ont une incidence sur le montant pouvant être accordé en fin de compte et sur le traitement fiscal des sommes reçues par le participant. L'inscription optimale des participants sur le portail SIP exige l'accès à une expertise pointue qui est celle des agents des bureaux régionaux de Services Québec ou des Centres locaux d'emploi. Or, dans plusieurs cas, la résolution des problèmes en lien avec le traitement dans le système SIP des sommes versées aux participants s'est butée sur la méconnaissance du Programme par ces agents qui n'ont pas été informés des modalités d'opérer les informations associées au programme JME : « [...] on a demandé de nous référer vers les gens qui s'occupent des dossiers individuels parce qu'on veut savoir comment on va arranger ça, l'allocation qu'on va donner aux participants, alors que par derrière, ils ont l'assurance-emploi ou l'assurance sociale. Mais, ça passe par [la conseillère régionale], mais elle ne maîtrise pas ces dossiers-là, ce n'est pas sa spécialité et donc, ça crée des petites zones d'erreurs aussi. Donc, j'aimerais mieux, des fois, pouvoir parler directement aux gens. Et, si je les appelle directement, ils ne comprennent pas pourquoi je leur demande ça parce qu'ils ne savent pas ce que c'est mon projet ».

Ces difficultés sont révélatrices d'un manque de communication au sein des directions régionales et des bureaux de Services Québec, les agents opérant les données introduites sur SIP n'ayant pas été informés en amont de l'implantation du Programme et des responsabilités qui leur incombaient visant à articuler les modalités de JME avec celles d'autres mesures du MESS. L'élaboration des procédures concernant l'inscription des participants au programme JME selon leurs particularités ou des aide-mémoires décrivant les différents cas de figure sont des avenues pour faciliter la reddition de comptes. De plus, la formation des agents responsables des opérations de suivis des dossiers des participants constitue une autre solution pour contourner ces difficultés rapportées par les promoteurs.

À cela s'ajoutent quelques difficultés techniques du portail SIP, plusieurs promoteurs soulignant son inadaptation aux particularités du Programme et ses blocages fréquents : « [...] il y avait des jeunes qui étaient inscrits dans

un programme qui avaient terminé un suivi, mais que leur nom était encore là. Donc, Emploi-Québec n'arrivait pas à les reprendre pour nous les redonner. Tout ça, ça a été vraiment très compliqué ».

Finalement, pour ce qui est de l'appréciation de la collaboration, il faut noter le cas de quelques promoteurs déployant des projets à l'échelle nationale qui s'interrogent sur la pertinence de collaborer avec une direction régionale : « [...] je n'ai toujours pas compris pourquoi mon interlocuteur est une direction régionale, alors que c'est un projet à volet national [...] chaque direction régionale a les mêmes directives [...], mais la méthode, parfois, elle peut un peu différer selon les décisions prises par les directions régionales. Donc, on constate parfois des disparités dans le fonctionnement. Et puis, moi, je me dis, sur un projet à volet national, ce serait vraiment intéressant qu'on ne soit pas pris dans cet enjeu-là parce que si mon interlocuteur avait été une autre direction régionale, peut-être que le suivi du projet n'aurait pas été identique ».

# Conclusion

Ce rapport fait état des travaux d'évaluation qui ont visé la mise en œuvre d'un nouveau programme issu du rapatriement au Québec d'une stratégie fédérale visant l'insertion en emploi des jeunes. Le rapport s'est penché particulièrement sur les questions de l'efficacité opérationnelle, mais aussi sur la pertinence des paramètres et de l'approche du nouveau programme. Ainsi, les travaux montrent dans un premier temps que deux contraintes ont pesé sur l'implantation de JME affectant de plusieurs manières chacune de ses étapes : l'échéancier court de la mise en œuvre et l'avènement de la pandémie. En dépit de ces contraintes et de leurs effets – parfois difficilement conciliables – la mise en œuvre du nouveau programme a abouti grâce à plusieurs facteurs de succès. Outre les contraintes extérieures ou les facteurs de réussite, les travaux d'évaluation font ressortir, au terme d'un examen stratégique de la mise en œuvre, des éléments pouvant constituer l'objet d'amélioration pour un meilleur fonctionnement du dispositif du Programme lors des prochaines éditions de l'appel de projets.

## **Première étape de la mise en œuvre : planification, promotion, lancement de l'appel de projets, réception des dossiers soumis**

Le mandat de la mise en œuvre de JME a comporté d'emblée un important défi : l'échéancier particulièrement court de réalisation, déterminé par le contexte politique du transfert du volet régional de la SECJ du gouvernement fédéral au Québec. L'échéancier contraignant s'explique en l'occurrence par l'engagement du Québec à assurer la continuité du volet régional de la Stratégie en organisant un appel de projets dans la même l'année financière que le transfert des fonds dédiés au nouveau programme. Une fois l'Entente de contribution Canada-Québec signée en août 2019, sept mois ont été accordés à la planification, conception et promotion de JME, mais aussi au lancement de l'appel de projets et à l'évaluation des initiatives soumises.

Étant donné l'échéancier contraignant, la planification de la mise en œuvre a prévu un rattrapage au prix de la compression de plusieurs étapes, dont la promotion de JME, le lancement de l'appel de projets ainsi que les délais de seulement quatre semaines accordés aux promoteurs pour soumettre leurs projets.

En dépit de ces inconvénients, l'appel de projets a attiré le dépôt d'un nombre suffisant de projets, compte tenu du temps disponible pour analyser les dossiers soumis. Les initiatives proposées étaient diversifiées et provenaient souvent des organismes différents des partenaires habituels du SE :

- 212 projets ont été soumis, dont 68 déposés par des organismes ayant des ententes en cours avec le gouvernement fédéral jusqu'au 31 mars 2020.
- Des 104 projets retenus, 95 projets ont été acceptés dans le volet régional et neuf dans le volet national du programme.
- 47 projets retenus proviennent des organismes ayant des ententes en cours avec le gouvernement fédéral, dont 42 acceptés au volet régional et cinq au volet national.
- Dans le cadre du volet régional, on compte 26 CJE, neuf projets pour les autochtones, six pour les personnes handicapées, 11 pour les personnes immigrantes et quatre pour anglophones. 39 projets ne précisaient pas de clientèle spécifique à l'intérieur de la tranche d'âge de 15 à 30 ans.
- Dans le cadre du volet national : trois projets sont destinés aux autochtones, deux aux personnes handicapées et un pour les clientèles anglophones. Les projets appartenant aux trois comités sectoriels de la main-d'œuvre n'ont pas visé une clientèle spécifique à l'intérieur de la tranche d'âge de 15 à 30 ans.

Plusieurs facteurs ont contribué à ce résultat :

- La tenue des consultations à l'automne 2019 a constitué une tactique doublement gagnante. Elle a permis d'ancrer le modèle du Programme dans les aspirations des acteurs sociaux au moyen d'implication dans les réflexions des parties prenantes qui participent sur une base régulière à la co-construction des politiques publiques et à la coproduction des services. En plus d'ouvrir le dialogue avec les parties prenantes, dont nombre de regroupements et associations, les consultations ont été un véhicule de promotion du programme.
- La mobilisation du personnel du MESS – directions centrales de SE et des DRSQ - ainsi qu'une répartition des tâches réfléchie et bien coordonnée a permis à ce premier stade de la mise en œuvre de définir le modèle du Programme, de le faire connaître et d'accompagner efficacement les promoteurs lors de la soumission des projets. La collaboration de la DPES avec la Direction des communications du MESS semble avoir été particulièrement porteuse. Elle a permis, entre autres, de concilier en temps utile la

contrainte de l'absence d'outils de dépôt de projets (plateforme Web et formulaire) et d'outils d'accompagnement des promoteurs (ligne téléphonique dédiée).

Toutefois, l'ensemble des acteurs clés rencontrés s'accorde *grosso modo* pour dire que si le contexte politique du transfert du volet régional de la SECJ a justifié le bref échéancier de l'implantation de JME, la planification d'une prochaine édition de l'appel de projets doit accorder plus de temps à la promotion et au lancement de l'appel ainsi qu'au dépôt des projets. Le fait de mettre plus de temps à la disposition des promoteurs pour comprendre le Programme et pour élaborer leurs propositions est perçu comme un facteur de nature à susciter des projets encore plus en phase avec les objectifs de JME, à savoir des initiatives aptes à faire évoluer les SPE au moyen des approches innovantes portées par des partenariats multiples et inédits.

## **Deuxième étape de la mise en œuvre: évaluation des projets**

La date butoir de la soumission des projets, le 12 mars 2020, a coïncidé presque avec celle de l'adoption par le gouvernement du Québec de l'état d'urgence sanitaire le 13 mars de la même année. Ainsi, l'évaluation des dossiers des promoteurs par les intervenants ministériels a débuté sous le signe de la pandémie, le confinement ayant perturbé les processus de travail des fonctionnaires. Cette période a exigé l'adaptation hâtive au télétravail, aux nouveaux moyens de communication et de mobilisation des équipes au sein du MESS.

Dues pour le 1<sup>er</sup> avril, les décisions d'évaluation des projets nationaux et des initiatives soumises au volet régional par des promoteurs ayant des ententes en cours avec le gouvernement fédéral ont été livrées *de facto* dans la troisième semaine du mois d'avril. Les décisions d'évaluation des projets régionaux ont été communiquées aux promoteurs dans la première semaine du mois de juin 2020. Le retard dans l'analyse des projets provoqué par l'avènement de la pandémie a eu plusieurs effets sur la mise en œuvre du Programme dont les plus importants sont les suivants :

- Retard du début des activités et réduction de la durée des projets de 24 mois, prévus initialement, à 19 mois.
- Réduction du nombre d'activités et des participants, révision à la baisse des budgets, rectification des cibles à atteindre à la suite de la réduction de la durée des projets.

La déstructuration des calendriers de réalisation s'est avérée particulièrement problématique pour les organismes dont les activités comportent un caractère saisonnier (pêche, agriculture) et qui avaient prévu de commencer leurs activités en avril.

Un facteur de réussite ayant permis de rattraper en partie le retard de l'analyse des projets semble avoir été la centralisation du processus d'évaluation, celui-ci accordant un rôle prépondérant à un comité composé des représentants des unités centrales du SE. Des outils tels que la grille utilisée par le personnel du MESS assigné à l'évaluation de projets ont permis d'accélérer, en raison de leur caractère facilitant, le travail d'analyse.

Toutefois, les acteurs clés expriment le souhait qu'au-delà des circonstances pandémiques exceptionnelles, les directions régionales se voient confier l'admission et l'analyse de l'ensemble de projets régionaux, l'expertise opérationnelle des conseillers régionaux et leurs connaissances approfondies des enjeux territoriaux étant vues comme un gage du succès du Programme dans le futur.

## **Troisième étape de la mise en œuvre : gestion des ententes de subvention**

Le processus de gestion des ententes de subvention a également été affecté en 2020-2021, car plusieurs projets ont été reportés par des promoteurs ayant plié sous les contraintes pandémiques. D'autres promoteurs ont été confrontés aux défis du recrutement des participants et des entreprises partenaires dans un contexte de ralentissement économique. Ces difficultés ont déterminé une diminution de la portée des projets et donc des ressources financières nécessaires à leur réalisation.

Outre les effets de la pandémie, plusieurs autres freins semblent avoir compliqué la réalisation des suivis de l'entente :

- Inadaptation des outils de suivi tels que les formulaires aux particularités du Programme.
- Problèmes techniques du portail SIP.
- Accès difficile aux informations visant le traitement administratif et fiscal des subventions aux individus.
- Manque de fluidité opérationnelle susceptible de diminuer avec une meilleure implication dans la gestion des ententes de JME des intervenants budgétaires de la DPRC du MESS et des agents des bureaux de Services Québec ou des centres locaux d'emploi.

Parmi les facteurs de succès, on compte au stade de la gestion des ententes les éléments suivants :

- La gestion par les promoteurs des subventions aux participants (soutien de revenu bonifié) et aux entreprises partenaires des projets (contribution salariale) a grandement facilité le recrutement des participants et des partenaires.
- La souplesse et la diligence d'un grand nombre de conseillers régionaux ayant porté une attention particulière aux promoteurs de JME a contribué à harmoniser les normes plutôt hybrides de suivi des ententes et à rendre meilleure l'expérience des promoteurs.

Finalement, les travaux montrent que la mise en œuvre de JME constitue une expérience propice au perfectionnement du Programme à partir des facteurs de réussite déjà éprouvés et de plusieurs améliorations suggérées. Ils révèlent également qu'en dépit du bref délai accordé pour la réalisation de la mise en œuvre de JME et du contexte pandémique, le Programme a démarré avec seulement quelques mois de retard (2 à 5 mois selon les cas). Quant à la question de l'adéquation entre les objectifs de l'intervention et les projets soutenus dans le cadre de l'appel de projets, une évaluation de la mise en œuvre et de l'efficacité des projets soutenus dans le cadre de JME serait plus à même de l'explorer.

# Annexe 1 : Cadre logique du programme JME

|                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Raison d'être</b>                                    | En août 2019 les gouvernements du Canada et du Québec ont signé l'Entente de contribution en appui aux jeunes du Québec dans le cadre de la SECJ. Revendiquée depuis plus de 20 ans par le gouvernement du Québec, cette entente prévoyait le transfert au Québec, à compter d'avril 2020, d'un financement d'environ 155,4 M\$ sur cinq ans. Ces fonds sont censés être intégrés à la structure de prestation de services du Québec et être répartis dans toute la province québécoise. Afin d'investir les fonds disponibles en vertu de cette entente, le MESS a retenu une approche qui reposait sur un nouveau programme, opéré par le biais de la mesure « Recherche et innovation ».                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Dimensions sur lesquelles nous agissons (cibles)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'intégration et le maintien sur le marché du travail des jeunes âgés de 15 à 30 ans, particulièrement ceux éloignés du marché du travail.</li> <li>• L'évolution de l'offre de service des SPE auprès des jeunes.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Objectifs</b>                                        | <p>Le programme JME a pour objectif de soutenir financièrement les organismes qui souhaitent, par l'entremise de projets, aider les jeunes âgés de 15 à 30 ans à surmonter leurs difficultés à accéder au marché du travail.</p> <p>Plus spécifiquement par le biais de projets soutenus, le programme JME vise à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fournir aux jeunes des services souples et adaptés aux difficultés qu'ils rencontrent afin de leur permettre d'acquérir les compétences et l'expérience nécessaires pour une transition réussie vers le marché du travail;</li> <li>• offrir un accompagnement et un soutien structurés aux jeunes durant leur participation;</li> <li>• permettre aux jeunes d'acquérir des compétences, des expériences et des apprentissages dont ils pourront tirer profit pour s'intégrer au marché du travail et s'y maintenir ou pour faire un choix de carrière éclairé;</li> <li>• mettre en œuvre des moyens et des approches novatrices ayant le potentiel de faire évoluer l'offre des SPE du Québec afin de rejoindre les jeunes, de les mobiliser et de favoriser leur engagement;</li> <li>• impliquer plusieurs partenaires ou s'appuyer sur des modèles de partenariat novateurs afin d'améliorer la situation des jeunes.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Promoteurs visés</b>                                 | <p>Les organismes spécialisés en développement de l'employabilité (ressources externes) sont principalement visés à titre d'organismes et de fournisseur de services.</p> <p>Une demande de financement pour un projet peut aussi être déposée par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les employeurs;</li> <li>• les associations d'employeurs;</li> <li>• les associations d'employés;</li> <li>• les regroupements professionnels;</li> <li>• les coopératives;</li> <li>• les entreprises d'économie sociale;</li> <li>• les établissements de formation;</li> <li>• les villes, les municipalités ou les MRC;</li> <li>• les conseils de bande;</li> <li>• les OSBL;</li> <li>• les organismes communautaires actifs au sein des collectivités;</li> <li>• les établissements des réseaux parapublics;</li> <li>• les établissements de formation.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Nature de l'intervention</b>                         | <p>L'intervention comprend les étapes suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'appel de projet, qui comporte deux volets, à savoir <ul style="list-style-type: none"> <li>○ un volet à portée <b>régionale</b>, pour les projets se déroulant dans une seule région administrative;</li> <li>○ un volet à portée <b>nationale</b>, pour les projets qui seront déployés dans deux régions ou plus notamment par des organismes servant des clientèles spécifiques (ex. : personnes handicapées, personnes anglophones, membres des Premières Nations et Inuit).</li> </ul> </li> <li>• Vérification de l'admissibilité des projets.</li> <li>• Évaluation des projets admissibles.</li> <li>• Suivi des ententes et reddition de comptes, qui à son tour comprend <ul style="list-style-type: none"> <li>○ les rapports d'étapes trimestriels permettant de suivre l'évolution du projet (respect du calendrier de réalisation et du budget prévu) et comprenant des informations quantitatives sur les indicateurs de production et d'impact ainsi que des éléments de nature qualitative qui font état de l'appréciation de l'évolution du projet (déroulement des activités, problèmes et obstacles rencontrés, etc.) et des ajustements apportés;</li> <li>○ le suivi financier (état des revenus et des dépenses, analyse des pièces justificatives, etc.);</li> <li>○ un rapport de reddition de comptes sur la gestion des activités et des responsabilités liées à l'entente de subvention, prévu à la fin de chaque entente ou, dans le cas d'un projet d'une durée de deux ans, à la fin de la première année.</li> </ul> </li> </ul> |
| <b>Ressources humaines et financières (intrants)</b>    | <p><b>Ressources humaines</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le personnel de Services Québec responsable du programme JME au niveau régional.</li> <li>• Le personnel des unités centrales du MESS notamment la DPES responsable du programme JME.</li> <li>• Les équipes des organismes promoteurs.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                       | <p><b>Ressources financières</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le programme JME est financé par le biais de l'Entente pour un montant d'environ 138,5 M\$ sur cinq ans. Ce montant a été bonifié ultérieurement par le gouvernement fédéral pour pallier les effets de la pandémie sur le fonctionnement du programme et des projets subventionnés.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p><b>Activités de production</b></p> | <p><b>La DPES du MESS est chargée</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>d'assurer la coordination de l'ensemble du programme JME (lancement de l'appel de projets, réception des demandes, etc.);</li> <li>de gérer le budget du programme et de soutenir la réalisation;</li> <li>de vérifier l'admissibilité des projets à portée nationale et ceux à portée régionale dont les organismes promoteurs étaient sous entente avec le gouvernement fédéral entre le 1<sup>er</sup> avril 2019 et le 31 mars 2020;</li> <li>d'évaluer, selon les critères prévus à cette fin, les projets à portée nationale, en collaboration avec les DRSQ concernées;</li> <li>d'évaluer, selon les critères prévus à cette fin et en collaboration avec la DRSQ concernée, les projets à portée régionale dont les organismes promoteurs étaient sous entente avec le gouvernement fédéral entre le 1<sup>er</sup> avril 2019 et le 31 mars 2020;</li> <li>de communiquer, en collaboration avec la DC, les projets à portée nationale retenus;</li> <li>de communiquer, en collaboration avec la DRSQ concernée et la DC, les projets à portée régionale retenus, dont les organismes promoteurs étaient sous ententes avec le gouvernement fédéral entre le 1<sup>er</sup> avril 2019 et le 31 mars 2020.</li> </ul> <p><b>Services Québec au niveau régional est chargé</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>de collaborer à l'évaluation des projets à portée régionale dont les organismes promoteurs étaient sous entente avec le gouvernement fédéral entre le 1<sup>er</sup> avril 2019 et le 31 mars 2020;</li> <li>de vérifier l'admissibilité des projets à portée régionale dont les organismes promoteurs n'étaient pas sous entente avec le gouvernement fédéral entre le 1<sup>er</sup> avril 2019 et le 31 mars 2020;</li> <li>d'évaluer les projets à portée régionale dont les organismes promoteurs n'étaient pas sous entente avec le gouvernement fédéral entre le 1<sup>er</sup> avril 2019 et le 31 mars 2020;</li> <li>de collaborer avec la DPES à l'évaluation selon les critères prévus à cette fin, des projets à portée nationale concernant leur région;</li> <li>de mettre en place les ententes régionales ainsi que les ententes nationales sous leur responsabilité;</li> <li>d'assurer la gestion administrative des ententes régionales et nationales sous leur responsabilité;</li> <li>d'effectuer le suivi des projets à portée régionale;</li> <li>d'effectuer le suivi des projets nationaux sous leur responsabilité;</li> <li>de préparer, à la demande de la DPES, des états de situation ponctuels des projets sous leur responsabilité (régionaux ou nationaux).</li> </ul> <p><b>Les organismes promoteurs sont chargés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>d'élaborer un projet à portée nationale ou régionale;</li> <li>de remplir et de transmettre le formulaire d'appel de projets;</li> <li>de signer l'entente de subvention;</li> <li>de faire la promotion du projet;</li> <li>de recruter les participants;</li> <li>de réaliser les activités prévues à l'entente de subvention;</li> <li>de documenter les volets novateurs ou expérimentaux du projet;</li> <li>de rédiger les rapports de suivi prévus (rapports trimestriels, rapport de reddition de compte).</li> </ul> |

|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Résultats opérationnels (extrants)</b> | <p>Dans le cadre de ce programme, les principaux extrants en lien avec le processus d'appel de projets sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le nombre et les caractéristiques des projets à portée nationale soumis et acceptés.</li> <li>• Le nombre et les caractéristiques des projets à portée régionale dont les organismes promoteurs étaient sous entente avec le gouvernement fédéral entre le 1<sup>er</sup> avril 2019 et le 31 mars 2020, soumis et acceptés.</li> <li>• Le nombre et les caractéristiques des projets à portée régionale dont les organismes promoteurs n'étaient pas sous entente avec le gouvernement fédéral entre le 1<sup>er</sup> avril 2019 et le 31 mars 2020 soumis et acceptés.</li> <li>• Le nombre et les caractéristiques des projets à portée nationale refusés et les motifs de rejet.</li> <li>• Le nombre et les caractéristiques des projets à portée régionale dont les organismes promoteurs étaient sous entente avec le gouvernement fédéral entre le 1<sup>er</sup> avril 2019 et le 31 mars 2020 refusés et les motifs de rejet.</li> <li>• Le nombre et les caractéristiques des projets à portée régionale dont les organismes promoteurs n'étaient pas sous entente avec le gouvernement fédéral entre le 1<sup>er</sup> avril 2019 et le 31 mars 2020 refusés et les motifs de rejet.</li> <li>• Les caractéristiques des organismes qui ont déposé un projet à portée régionale qui n'étaient pas sous entente avec le gouvernement fédéral entre le 1<sup>er</sup> avril 2019 et le 31 mars 2020.</li> <li>• Les caractéristiques des organismes qui ont déposé un projet à portée régionale qui étaient sous entente avec le gouvernement fédéral entre le 1<sup>er</sup> avril 2019 et le 31 mars 2020.</li> <li>• Les caractéristiques des organismes qui ont déposé un projet à portée nationale.</li> <li>• Le nombre de projets à portée nationale ou régionale qui ont abandonné.</li> <li>• La nature des activités proposées dans les projets à portée nationale.</li> <li>• La nature des activités proposées dans les projets à portée régionale qui n'étaient pas sous entente avec le gouvernement fédéral entre le 1<sup>er</sup> avril 2019 et le 31 mars 2020.</li> <li>• La nature des activités proposées dans les projets à portée régionale qui étaient sous entente avec le gouvernement fédéral entre le 1<sup>er</sup> avril 2019 et le 31 mars 2020.</li> <li>• Le montant des subventions accordées aux projets à portée régionale et nationale.</li> </ul> |
| <b>Effets</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des SPE plus adaptés aux besoins du marché du travail et à ceux des jeunes confrontés aux obstacles à l'emploi. Il est attendu sur le court terme que l'expérimentation de nouvelles approches dans le cadre de JME fournisse de meilleures pratiques d'intervention et partenariales, à savoir des formules suffisamment innovantes, mobilisatrices et probantes pour compléter les SPE une fois réinvesties dans l'offre globale du SE.</li> <li>• Des entreprises mieux soutenues lors de l'embauche et du maintien en emploi des jeunes en difficulté au moyen de nouvelles formes de subventionnement et de soutien des employeurs, expérimentées dans le cadre de JME. Il est attendu, à terme, que les employeurs collaborant dans le cadre des mesures du SE voient augmenter leur capacité d'intégration et de rétention des jeunes confrontés aux obstacles à l'emploi.</li> <li>• Des taux d'intégration en emploi ou aux études des participants plus élevés que le taux d'autres mesures faisant partie du panier des SPE.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

## Annexe 2 : Matrice d'évaluation

| QUESTIONS D'ÉVALUATION,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | INDICATEURS,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | SOURCES DE DONNÉES                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>VOLET FONCTIONNEMENT</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Comment les organismes ont-ils été informés de la possibilité de présenter un projet dans le cadre du programme JME?</li> </ul>                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Diffusion du programme</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevues avec des informateurs clés</li> <li>Étude documentaire</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Quels sont les mécanismes mis en place pour vérifier l'admissibilité des projets? Pour évaluer les projets admissibles? Les critères sont-ils adéquats?</li> </ul>                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nature des mécanismes de vérification de l'admissibilité des projets</li> <li>Nature des mécanismes d'évaluation des projets</li> <li>Adéquation des critères</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevues avec des informateurs clés</li> <li>Étude documentaire</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Comment est effectuée la gestion des ententes de subvention des projets? Comment les ententes de subvention sont-elles convenues avec les organismes promoteurs?</li> </ul>                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nature des mécanismes de gestion des ententes de subvention</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevues avec des informateurs clés</li> <li>Étude documentaire</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Comment s'assure-t-on de la complémentarité des projets par rapport à l'offre de services publics d'emploi? À leur caractère innovant? À la mise en place de partenariat inédit?</li> </ul>                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nature des projets</li> <li>Nature des partenariats</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevues avec des informateurs clés</li> <li>Étude documentaire</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Comment est effectué le suivi des projets à portée régionale? À portée nationale?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nature des mécanismes de suivi</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevues avec des informateurs clés</li> <li>Étude documentaire</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Comment s'opère la collaboration entre les DRSQ et les promoteurs? Entre les DRSQ et la DPES?</li> </ul>                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mode de collaboration</li> <li>Rôles, responsabilités</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevues avec des informateurs clés</li> </ul>                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Les ressources humaines et financières impliquées dans la gestion et le fonctionnement du programme JME sont-elles adéquates et suffisantes?</li> </ul>                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Budget</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevues avec des informateurs clés</li> <li>Étude documentaire</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>La gestion et le fonctionnement du programme JME correspondent-ils à ce qui était prévu? Permettent-ils d'atteindre les objectifs du programme?</li> </ul>                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Adéquation entre la gestion et le fonctionnement prévu et la gestion et le fonctionnement effectif</li> <li>Atteinte des objectifs du programme</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevues avec des informateurs clés</li> <li>Étude documentaire</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Quels sont les mécanismes de reddition de comptes des ententes de subvention mis en place et comment sont-ils opérés?</li> </ul>                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nature des mécanismes de reddition de comptes des ententes de subvention</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevues avec des informateurs clés</li> <li>Étude documentaire</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Quels sont les bénéfices et les contraintes associés à l'approche préconisée dans le cadre du programme JME? Quels sont les bénéfices et les contraintes associés au programme?</li> </ul>                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nature des bénéfices de l'approche et du programme</li> <li>Nature des contraintes de l'approche et du programme</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevues avec des informateurs clés</li> <li>Étude documentaire</li> </ul> |
| <b>VOLET EFFETS OPÉRATIONNELS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Combien de projets à portée régionale ont été déposés? Combien ont été acceptés?</li> <li>Combien de projets à portée nationale ont été déposés? Combien ont été acceptés?</li> </ul>                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de projets à portée régionale et à portée nationale soumis</li> <li>Nombre de projets à portée régionale et à portée nationale retenus</li> <li>Taux d'acceptation des projets à portée régionale et à portée nationale</li> </ul>                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fichiers administratifs</li> <li>Étude documentaire</li> </ul>              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Quel est le niveau de satisfaction des organismes promoteurs, des bureaux de Services Québec et du personnel de la DPES responsable du programme, par rapport au fonctionnement du programme JME? Est-ce que l'approche préconisée pour les appels de projets convient aux organismes?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Taux de satisfaction des organismes promoteurs, des bureaux de Services Québec, du personnel de la DPES responsable du programme par rapport au fonctionnement du programme</li> <li>Taux de satisfaction des organismes promoteurs, des bureaux de Services Québec, du personnel de la DPES responsable du programme par rapport à l'approche préconisée (appel de projets)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevues avec des informateurs clés</li> </ul>                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>La gestion et le fonctionnement du programme JME permettent-ils d'atteindre les objectifs du programme?</li> </ul>                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Degré d'atteinte des objectifs du programme</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevues avec des informateurs clés</li> </ul>                             |

## Annexe 3 : Grille d'évaluation des projets JME

|  <b>JEUNES EN MOUVEMENT<br/>VERS L'EMPLOI</b>  |                                                                                                                                                                                   |      |        |                          |                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Grille de traitement des demandes</b>                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                   |      |        |                          |                          |
| <b>Identification du projet</b>                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                   |      |        |                          |                          |
| Titre du projet <input type="text"/><br>Promoteur <input type="text"/><br>Catégorie d'organisme <input type="text"/>                                                                                              | No projet <input type="text"/><br>NEQ : <input type="text"/>                                                                                                                      |      |        |                          |                          |
| Portée du projet : <input type="text"/>                                                                                                                                                                           | Région <input type="text"/>                                                                                                                                                       |      |        |                          |                          |
| Nom du\des représentants de l'organisme                                                                                                                                                                           | Titre                                                                                                                                                                             |      |        |                          |                          |
| <input type="text"/>                                                                                                                                                                                              | <input type="text"/>                                                                                                                                                              |      |        |                          |                          |
| <input type="text"/>                                                                                                                                                                                              | <input type="text"/>                                                                                                                                                              |      |        |                          |                          |
| <input type="text"/>                                                                                                                                                                                              | <input type="text"/>                                                                                                                                                              |      |        |                          |                          |
| Date de début du projet <input type="text"/>                                                                                                                                                                      | Date de fin du projet <input type="text"/>                                                                                                                                        |      |        |                          |                          |
| Montant de la subvention demandée                                                                                                                                                                                 | <input type="text"/>                                                                                                                                                              |      |        |                          |                          |
| Organisme ayant bénéficié d'une aide financière du gouv. Fédéral en 2019-2020 (SECI )                                                                                                                             | <table border="1"> <thead> <tr> <th>OUI</th> <th>NON</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table> | OUI  | NON    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| OUI                                                                                                                                                                                                               | NON                                                                                                                                                                               |      |        |                          |                          |
| <input type="checkbox"/>                                                                                                                                                                                          | <input type="checkbox"/>                                                                                                                                                          |      |        |                          |                          |
| <b>Accusé de réception de la demande</b>                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                   |      |        |                          |                          |
| Un accusé de réception a été envoyé au promoteur lui confirmant la réception de sa demande et lui précisant le nom de la personne responsable du traitement de sa demande.                                        | <table border="1"> <thead> <tr> <th>OUI</th> <th>NON</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table> | OUI  | NON    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| OUI                                                                                                                                                                                                               | NON                                                                                                                                                                               |      |        |                          |                          |
| <input type="checkbox"/>                                                                                                                                                                                          | <input type="checkbox"/>                                                                                                                                                          |      |        |                          |                          |
| Vérification de l'admissibilité et analyse du projet soumis                                                                                                                                                       | <table border="1"> <thead> <tr> <th>DPES</th> <th>Région</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </tbody> </table>     | DPES | Région | <input type="text"/>     | <input type="text"/>     |
| DPES                                                                                                                                                                                                              | Région                                                                                                                                                                            |      |        |                          |                          |
| <input type="text"/>                                                                                                                                                                                              | <input type="text"/>                                                                                                                                                              |      |        |                          |                          |
| Nom de la personne responsable                                                                                                                                                                                    | <input type="text"/>                                                                                                                                                              |      |        |                          |                          |
| Nom des membres du comité d'évaluation                                                                                                                                                                            | Titre                                                                                                                                                                             |      |        |                          |                          |
| <input type="text"/>                                                                                                                                                                                              | <input type="text"/>                                                                                                                                                              |      |        |                          |                          |
| <input type="text"/>                                                                                                                                                                                              | <input type="text"/>                                                                                                                                                              |      |        |                          |                          |
| <input type="text"/>                                                                                                                                                                                              | <input type="text"/>                                                                                                                                                              |      |        |                          |                          |
| <input type="text"/>                                                                                                                                                                                              | <input type="text"/>                                                                                                                                                              |      |        |                          |                          |
| <input type="text"/>                                                                                                                                                                                              | <input type="text"/>                                                                                                                                                              |      |        |                          |                          |

## Admissibilité de la demande

No projet :

|                                                                                                                                       | OUI | NON |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|
| Le projet a été déposé entre le 4 février 2020 et le 3 mars 2020                                                                      |     |     |
| La durée maximale est de 2 ans                                                                                                        |     |     |
| Les différentes parties du formulaire sont complétées                                                                                 |     |     |
| Description de l'organisme                                                                                                            |     |     |
| Identification des partenaires                                                                                                        |     |     |
| Description détaillée du projet                                                                                                       |     |     |
| Description de la clientèle visée                                                                                                     |     |     |
| Budget détaillé                                                                                                                       |     |     |
| Tous les documents requis ont été fournis                                                                                             |     |     |
| Copie de l'incorporation ou des lettres patentes de l'organisme                                                                       |     |     |
| Résolution du conseil d'administration dûment signée spécifiant le nom du représentant de l'organisme                                 |     |     |
| Copie de dernier rapport de mission d'examen ou des derniers états financiers vérifiés adoptés par le conseil d'administration        |     |     |
| Liste des employeurs potentiels (si pertinent)                                                                                        |     |     |
| Autres renseignements complémentaires pertinents                                                                                      |     |     |
| L'organisme promoteur est admissible                                                                                                  |     |     |
| La clientèle visée est admissible                                                                                                     |     |     |
| Les activités proposées sont admissibles (ne peuvent être financées dans le cadre de mesures déjà existantes)                         |     |     |
| Une demande a été transmise au promoteur lui indiquant que des documents doivent être fournis ou que des informations sont manquantes |     |     |
| Le promoteur a transmis les éléments manquants pour débiter l'analyse de la demande                                                   |     |     |
| La vérification de l'admissibilité est complétée et l'évaluation du projet peut débiter                                               |     |     |
| La demande est incomplète, un avis de non admissibilité est transmis à l'organisme                                                    |     |     |
| Date de transmission de l'avis <input type="text"/>                                                                                   |     |     |

| Évaluation du projet admissible                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                   |                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Critères d'évaluation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                   | No projet : <input type="text" value="0"/> |
| <b>1 - L'expérience de l'organisme promoteur et sa connaissance de la situation face à l'emploi de la clientèle des 15 à 30 ans (5 % des points)</b>                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                   | <b>Nb de points</b>                        |
| <b>La demande doit inclure :</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                   |                                            |
| - Une brève description des projets antérieurs concernant l'intégration en emploi ou le dév. de l'employabilité auprès d'une clientèle similaire à celle ciblée par le présent projet (courte description, période de réalisation, budget).<br>¹ Les résultats des projets réalisés antérieurement par l'organisme.<br>¹ Une présentation de l'implication de l'organisme dans son milieu. | 0 - 1 pt : Le dossier comprend une description détaillée des projets antérieurs. Les résultats obtenus sont bons. Le promoteur a démontré son implication dans le milieu.         |                                            |
| - La capacité de l'organisme à réaliser le projet.<br>¹ L'expérience de l'organisme en administration de projet.                                                                                                                                                                                                                                                                           | 0 - 2 pt : L'organisme détient les ressources nécessaires à la bonne réalisation du projet. L'expérience de l'organisme permet d'exécuter les activités proposées dans ce projet. |                                            |
| - L'expertise de l'organisme à l'égard d'une clientèle jeune présentant des obstacles à intégrer et à se maintenir en emploi.                                                                                                                                                                                                                                                              | 0 - 2 pts : L'organisme a démontré clairement son expertise à l'égard de la clientèle jeune présentant des obstacles liés à l'intégration et au maintien en emploi.               |                                            |
| Commentaires :                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Total critère # 1 (max 5 pts)</b>                                                                                                                                              | <b>0</b>                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                   |                                            |
| <b>2 - La pluralité de partenaires et/ou partenariat inédit (10 % des points)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                   | <b>Nb de points</b>                        |
| <b>La demande comprend :</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                   |                                            |
| Une description des partenariats entre différents organismes et précision sur les expertises détenues par chacun des partenaires.                                                                                                                                                                                                                                                          | 0 - 4 pts: Augmente la capacité d'aider les employeurs ou les ressources du milieu à embaucher ou à aider les jeunes présentant des obstacles à l'emploi.                         |                                            |
| Précise le type de partenariat développé dans le cadre de ce projet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 0 - 2 pts: Démonstre clairement sa capacité à renforcer des liens partenariaux au profit de l'intégration en emploi des jeunes.                                                   |                                            |
| Démontre comment le partenariat mis de l'avant fera évoluer l'offre des services publics d'emploi du Québec destinée aux jeunes.                                                                                                                                                                                                                                                           | 0 - 4 pts: Démonstre que le projet implique une pluralité de partenaires ou s'appuie sur des modèles de partenariats inédits.                                                     |                                            |
| Commentaires :                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Total critère # 2 (max 10 pts)</b>                                                                                                                                             | <b>0</b>                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                   |                                            |

| Évaluation du projet admissible                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Critères d'évaluation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | No projet : <input type="text" value="0"/> |
| 3 - L'objectif et le caractère complémentaire et innovant du projet (30 % des points)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Nb de points                               |
| La demande de financement doit indiquer clairement :                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                            |
| Comment le projet permet d'atteindre les objectifs de JEME.<br><br>'La clientèle ciblée en indiquant le profil des participants recherchés ainsi que le ou les secteurs où ils travailleront.<br><br>'Ce qui est attendu comme résultat.<br><br>'Des objectifs réalistes et mesurables.                                                                                                                      | 0-15 pts: Le projet décrit clairement que les services offerts seront souples et adaptés aux difficultés que les jeunes rencontrent dans leurs démarches d'intégration en emploi; le profil des participants et les résultats attendus sont bien définis; les objectifs sont réalistes, mesurables et en accord avec les objectifs du programme. |                                            |
| Fournir une description des éléments qui seront expérimentés.<br><br>'Décrire le caractère innovant du projet.<br><br>'Indiquer les moyens et/ou approches novatrices qui seront utilisés pour rejoindre les jeunes, les mobiliser et favoriser leur engagement.                                                                                                                                             | 0-10 pts: Le projet met en œuvre des approches et des moyens novateurs afin de rejoindre les jeunes, de les mobiliser et de favoriser leur engagement. Les éléments expérimentés sont clairs et suffisamment détaillés.                                                                                                                          |                                            |
| Exposer le caractère complémentaire du projet avec l'offre existante des services publics d'emploi du Québec.                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 0-5 pts: Le projet a un fort potentiel de faire évoluer l'offre des services publics d'emploi.                                                                                                                                                                                                                                                   |                                            |
| Commentaires :                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Total critère # 3 (max 30 pts)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 0                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                            |
| 4 - La planification des activités du projet (10 % des points)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Nb de points                               |
| Décrire chaque activité proposée sous forme d'étape clairement définie.<br>'Expliquer comment les activités proposées permettront d'atteindre les objectifs visés par le projet.<br>'Si des activités visent l'acquisition d'une expérience de travail, une liste des employeurs potentiels, incluant des renseignements sur leur secteur d'activité a été jointe à la demande (voir section admissibilité). | 0-5 pts: La proposition est précise, détaillée et pertinente quant aux activités proposées et comprend des interventions appropriées et des renseignements clairs et complets.                                                                                                                                                                   |                                            |
| Définir le type d'encadrement qui sera offert aux participants.<br>'Préciser les ressources (humaines, matérielles, etc.) consacrées au projet.<br>'Préciser le partage des responsabilités entre les ressources (humaines, matérielles, etc.) et/ou les partenaires.                                                                                                                                        | 0-3 pts: La proposition décrit clairement le soutien offert aux participants et démontre comment cet encadrement répondra à l'ensemble des besoins périphériques des jeunes.                                                                                                                                                                     |                                            |
| Présenter le calendrier de réalisation du projet, qui précise, pour chaque activité, sa date de début et de fin, les coûts qui sont liés à son organisation et aux autres partenaires (si pertinent), les ressources humaines internes et externes qu'elle nécessite, leurs responsabilités, ainsi que les ressources matérielles qu'elle requiert.<br>'Présenter des échéanciers clairs et réalistes.       | 0-2 pts: Les étapes sont clairement définies, la description des échéanciers est claire, précise et réaliste.                                                                                                                                                                                                                                    |                                            |
| Commentaires :                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Total critère # 4 (max 10 pts)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 0                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                            |

| Évaluation du projet admissible                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                           |                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Critères d'évaluation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                           | No projet : <input type="text" value="0"/> |
| 5 - Les paramètres du cadre de réalisation du projet (20 % des points)                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                           | Nb de points                               |
| Montrer la capacité du demandeur à réaliser le projet et sa flexibilité en matière d'adaptations.                                                                                                                                                                                                                                                                          | 0-4 pts: L'organisme montre clairement comment il répondra aux besoins de la clientèle visée en collaboration avec les organismes du milieu.                                                                              |                                            |
| Présenter notamment les participants ciblés, leur nombre, le mode de recrutement des participants, les critères de sélection, l'évaluation de leur admissibilité, le nombre d'entreprises aidées ainsi que les cibles à atteindre.                                                                                                                                         | 0-4 pts: L'organisme présente clairement la sélection des participants, l'évaluation de leurs besoins, les cibles visées; et décrit comment les progrès et les réalisations seront surveillés et communiqués.             |                                            |
| Préciser les mesures de contrôle et de suivi du projet, tant sur le plan financier que sur celui des résultats obtenus et celui du respect de l'échéancier.                                                                                                                                                                                                                | 0-4 pts: L'organisme démontre et explique clairement comment les échéanciers ainsi que les résultats obtenus seront recueillis, mesurés, suivis et communiqués et qu'ils sont réalisables.                                |                                            |
| Si le projet implique des partenaires, expliquer les moyens mis de l'avant par le demandeur pour assurer leur mobilisation et leur soutien dans le cadre de la réalisation du projet. Préciser les responsabilités de chacun dans l'atteinte des objectifs.                                                                                                                | 0-4 pts: L'organisme démontre et explique clairement la qualité des moyens mis de l'avant pour assurer la mobilisation des partenaires et précise les responsabilités de chacun dans l'atteinte des objectifs.            |                                            |
| Prévoir la documentation relative aux différentes activités afin de mettre en valeur les bonnes pratiques qui assureront le succès du projet.<br>Documenter les différentes activités du projet afin d'en faire ressortir les bonnes pratiques pour assurer le succès du projet et d'en apprécier les retombées.                                                           | 0-4 pts: L'organisme démontre et explique comment il pourra rendre compte des bonnes pratiques mises de l'avant et de la réussite de son projet.<br>La réalisation des différentes activités est suffisamment documentée. |                                            |
| Commentaires :                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Total critère # 5 (max 20 pts)</b>                                                                                                                                                                                     | <b>0</b>                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                           |                                            |
| 6 - Les retombées anticipées du projet (20 % des points)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                           | Nb de points                               |
| Le programme JEMÉ met l'accent sur l'amélioration des approches existantes en termes d'efficacité et de coûts. L'organisme doit indiquer les résultats anticipés du projet et de quelle façon ils seront obtenus.                                                                                                                                                          | 0-10 pts: La proposition comprend un processus de mesure, de suivi et de compte-rendu des progrès et des réalisations de chaque participant ainsi que de la réussite globale.                                             |                                            |
| Les résultats anticipés seront mesurés annuellement en fonction des indicateurs suivants :<br>Nombre de jeunes participants au projet;<br>Nombre de jeunes en emploi/travailleur autonome 12 semaines après la fin de la participation;<br>Nombre de jeunes de retour aux études 12 semaines après la fin de la participation;<br>Nombre de jeunes ayant terminé un stage. | 0-5 pts: La proposition indique clairement des résultats escomptés réalistes et raisonnables.                                                                                                                             |                                            |
| Résultats au regard des indicateurs Préparation à l'emploi : acquisition des compétences, des connaissances et de l'expérience nécessaire pour obtenir un emploi:<br>Nombre de jeunes ayant acquis des compétences générales;<br>Nombre de jeunes prévoyant un retour aux études;<br>Nombre de jeunes pour lesquels les barrières à l'emploi ont été éliminées.            | 0-5 pts: La proposition indique clairement des résultats escomptés réalistes et raisonnables.                                                                                                                             |                                            |
| Commentaires :                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Total critère # 6 (max 20 pts)</b>                                                                                                                                                                                     | <b>0</b>                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                           |                                            |

# Bibliographie

GUIDE OPÉRATIONNEL DE GESTION DES ENTENTES DE SERVICE ET DE REDDITION DE COMPTES : SERVICES QUÉBEC ET RESSOURCES EXTERNES UNE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS DIRECTION DES RESSOURCES EXTERNES, automne 2019, Gouvernement du Québec, consulté le 10 novembre 2020 :

ENTENTE DE CONTRIBUTION CANADA-QUÉBEC EN APPUI AUX JEUNES DU QUÉBEC DANS LE CADRE DE LA STRATÉGIE EMPLOI ET COMPÉTENCES JEUNESSE, 2019, consulté le 19 octobre 2020.

