

Conventions de prestations entre les organismes de la sécurité sociale et les entreprises d'intégration sociale et professionnelle (EISP)

Guide à l'intention des organes d'exécution de l'aide sociale, de l'assurance-chômage et de l'assurance-invalidité



Mentions légales

L'orientation vers la pratique et un large soutien ont été déterminants pour l'élaboration du présent guide. 26 représentants des organes d'exécution de l'aide sociale, de l'assurance-chômage et de l'assurance-invalidité ainsi que 17 représentants des EISP ont été associés au processus. Nous leur adressons nos plus vifs remerciements.

Auteurs

Sarah Neukomm
Simon Bock
econcept AG
Gerechtigkeitsgasse 20
8002 Zürich
www.econcept.ch

Expertise spécialisée

Véronique Antonin-Tattini
Véronique Gaspoz
HES-SO Valais-Wallis
Institut Travail Social
Route de la Plaine 2
3960 Sierre

Direction du projet

Miriam Götz
Programme national contre la pauvreté
Office fédéral des assurances sociales

Renseignements

Office fédéral des assurances sociales
Domaine Famille, générations et société
Programme national contre la pauvreté
Effingerstrasse 20, CH-3003 Berne
Tél.: +41 (0) 58 462 91 22
Courriel: gegenarmut@bsv.admin.ch

Droits d'auteur

Office fédéral des assurances sociales, CH-3003 Berne.
Reproduction partielle autorisée (sauf pour l'usage commercial)
à condition que la source soit citée et qu'un exemplaire
soit remis à l'Office fédéral des assurances sociales.

Mise en pages

Cavelti AG, medien. digital und gedruckt.
9201 Gossau

Commande (gratuite)

OFCL, Vente des publications fédérales, 3003 Berne
www.bundespublikationen.admin.ch
N° de commande: 318.870.5F

À télécharger à l'adresse

www.contre-la-pauvrete.admin.ch
Disponible en français, en allemand et en italien
Première édition, janvier 2018

Avant-propos

L'insertion sur le marché de l'emploi est, pour les personnes en âge de travailler, une condition essentielle pour subvenir à leurs besoins, mener une vie autonome et s'intégrer socialement. Aussi l'assurance-invalidité, l'assurance-chômage et l'aide sociale ont-elles redoublé d'efforts, ces dernières années, pour favoriser l'entrée sur ce marché des personnes handi-capées, au chômage ou tributaires de l'aide sociale. Les entreprises d'intégration sociale et professionnelle (EISP) sont à cet égard un partenaire essentiel des organismes de la sécurité sociale. Elles proposent aux bénéficiaires, dans un cadre protégé, des emplois limités dans le temps combinés avec des offres de conseil, de formation et de perfectionnement.

Le présent guide a été élaboré dans le cadre du Programme national de prévention et de lutte contre la pauvreté afin de faciliter aux organes d'exécution cantonaux et communaux de l'AI, de l'AC et de l'aide sociale la conclusion de conventions de prestations avec des EISP. En complément des bases existantes, il entend leur permettre de concevoir ces conventions de façon ciblée, en collaboration avec les EISP. Il propose une vue d'ensemble – valable pour tous les organismes de la sécurité sociale – des éléments d'une convention de prestations qui contribuent au succès de la collaboration, ainsi que des indications pratiques. Cette partie générale est complétée par une partie visant spécifiquement ces différents organismes, en abordant les contextes particuliers de l'AI, de l'AC et de l'aide sociale. La plus-value offerte aux organismes de la sécurité sociale et aux organes d'exécution découle du développement de l'éventail d'instruments qu'ils utilisent aujourd'hui.

Ce guide a été réalisé sous la responsabilité du bureau de conseil econcept AG, en collaboration avec des représentants de l'AI, de l'AC et de l'aide sociale.

Nous remercions tous ceux qui y ont participé pour leur précieuse collaboration et vous souhaitons une lecture stimulante.



Ludwig Gärtner, OFAS
Directeur adjoint et
responsable du domaine
Famille, générations et
société

Handwritten signature of Ludwig Gärtner in black ink.



Stefan Ritler, OFAS
Membre du comité de
direction et responsable
du domaine Assurance-
invalidité

Handwritten signature of Stefan Ritler in black ink.



Remo Dörig, CDAS
Secrétaire général adjoint
et responsable du
domaine Sécurité sociale

Handwritten signature of Remo Dörig in black ink.



Oliver Schärli, SECO
Membre de la direction et responsable
du secteur Marché du travail/
Assurance-chômage

Handwritten signature of Oliver Schärli in black ink.

Programme national contre la pauvreté

Le présent guide pratique a été élaboré dans le cadre du Programme national de prévention et de lutte contre la pauvreté, lequel vise à renforcer l'effet des mesures déjà prises et à en améliorer la coordination. Il favorise les échanges entre spécialistes et fournit des informations sur l'encouragement précoce et le soutien apporté jusqu'à la transition vers la vie active, sur la mobilité professionnelle, l'intégration sociale et professionnelle, le logement, la pauvreté des familles, des dettes ainsi que sur le monitoring de la pauvreté. Le Programme national contre la pauvreté est limité à cinq ans (2014–2018). Il est soutenu par la Confédération, les cantons, les villes et les communes ainsi que par des organisations de la société civile.

Portant sur la thématique de l'intégration sociale et professionnelle, l'étude exploratoire ci-après constitue une base importante du présent guide pratique :

- Explorative Studie zu den Erfolgsfaktoren von Unternehmen der sozialen und beruflichen Integration (USBI) (en allemand, avec résumé en français). FHNW, SUPSI et FFHS, mars 2016. Rapport de recherche n° 4/16. Berne: OFAS

Informations complémentaires et téléchargement de l'étude sur www.contre-la-pauvrete.admin.ch

Sommaire

1 À propos du guide	2
2 Collaboration avec les EISP	3
2.1 Les EISP, des entreprises avec un double objectif	3
2.2 Les conventions de prestations avec les EISP: un facteur de succès	4
3 Composantes des conventions de prestations	7
3.1 Facteurs de succès d'une convention de prestations.....	7
3.2 Indications pratiques pour la conception de la convention de prestations	8
3.3 Indications pratiques concernant le contenu de la convention de prestations.....	8
3.4 Harmonisation avec l'appel d'offres et l'attribution du mandat.....	18
4 Indications spécifiques aux organismes de la sécurité sociale	20
4.1 Aide sociale	20
4.2 Assurance-chômage	25
4.3 Assurance-invalidité.....	30
5 Principes applicables aux conventions de prestations conclues avec les EISP	34
Informations complémentaires	37
Synthèse	38

1 À propos du guide

L'aide sociale ainsi que l'assurance-chômage (AC) et l'assurance-invalidité (AI) peuvent proposer à leurs bénéficiaires des mesures d'intégration sociale et professionnelle au sein d'entreprises d'intégration sociale et professionnelle (EISP). La collaboration entre les organismes de la sécurité sociale et les EISP se fonde généralement sur des mandats de prestations au sens des art. 7d, 14a, 15^{bis} et 18a LAI et 64a, al. 1, let. a, LACI, de même que sur les mesures d'intégration sociale et professionnelle de l'aide sociale. Dans l'assurance-chômage et l'assurance-invalidité, ainsi que pour l'aide sociale dans différents cantons et communes, une gestion professionnelle des contrats est déjà en place à cet effet. Comme le révèle l'étude d'Adam et al. (2016), les conventions de prestations conclues avec les EISP, spécifiquement adaptées à ces entreprises, sont les moteurs du succès de l'intégration sociale et professionnelle des bénéficiaires.

Objectifs et public cible

Le présent guide pratique vise à créer une base qui permettra de renforcer l'efficacité des conventions de prestations et d'utiliser au mieux le potentiel des EISP en matière d'intégration sociale et professionnelle. Il expose les éléments d'une convention de prestations qui contribuent au succès de la collaboration et à la réalisation des objectifs fixés. Il donne en outre des indications quant aux aspects dont il convient de tenir particulièrement compte lors de l'établissement de conventions de prestations spécifiques pour les EISP. Le guide pratique d'adresse aux spécialistes en charge des conventions de prestations des offices AI, des services LMMT, des offices cantonaux des affaires sociales ainsi que des services sociaux qui placent un grand nombre de bénéficiaires auprès des EISP. Il ne s'entend ni comme un mandat ni comme un nouveau règlement ayant force obligatoire, mais s'inscrit davantage en complément et en soutien de l'amélioration des bases déjà disponibles. Toutes les indications qu'il contient ont valeur d'orientation et peuvent se révéler utiles pour identifier un éventuel potentiel d'optimisation. Pour les organismes de la sécurité sociale et les organes d'exécution, la plusvalue découle du développement de l'éventail d'instruments qu'ils utilisent aujourd'hui.

Structure et application

Le guide se compose d'une partie informative consacrée aux EISP et aux conventions de prestations, d'indications pratiques concernant la présentation du document relatif à la convention, de vues d'ensemble à l'intention des différents organismes de la sécurité sociale et de références bibliographiques.

Vous souhaitez savoir

- ce que sont les EISP et pourquoi la conclusion de conventions de prestations avec elles revêt une importance centrale ▶ chapitre 2
- quels sont les facteurs de succès des conventions de prestations avec les EISP ▶ chapitre 3
- comment vous pouvez établir des conventions de prestations spécifiques aux EISP ▶ chapitre 4
- quels sont les principes directeurs susceptibles de régir les conventions de prestations avec les EISP ▶ chapitre 5

2 Collaboration avec les EISP

Aux fins de la mise en œuvre de mesures d'intégration sociale et professionnelle, les organes d'exécution des assurances sociales collaborent fréquemment avec des EISP agissant en qualité de fournisseurs de prestations. Les EISP ayant des logiques de fonctionnement différentes des organismes de la sécurité sociale, des difficultés particulières se posent à la collaboration.

2.1 Les EISP, des entreprises avec un double objectif

Les EISP sont des organisations qui fournissent des services d'intégration sociale et professionnelle, et sont de ce fait exposées à des risques entrepreneuriaux. Elles se distinguent des autres prestataires avec lesquels les organismes de la sécurité sociale collaborent de par leur vocation à réaliser des recettes commerciales et leur autofinancement partiel. Les entreprises sociales font notamment partie des EISP.

Objectif social et économique

Les EISP englobent un large éventail d'organisations œuvrant dans le domaine de l'insertion professionnelle. Leur caractéristique essentielle est qu'elles poursuivent un double objectif, à la fois social et économique¹ :

- *Objectif social*: encourager la réinsertion de personnes ayant des difficultés à accéder au marché du travail.
- *Objectif économique*: s'autofinancer au moins en partie par les recettes de la vente de produits et de services.

Les activités des EISP reposent ainsi sur deux axes majeurs, à savoir l'insertion professionnelle des bénéficiaires et la production de biens et de services marchands contribuant à leur autofinancement. Elles proposent des emplois à des personnes ayant des difficultés à accéder au marché du travail, sur lequel elles sont donc actrices. Contrairement aux entreprises sociales telles que couramment définies, elles ne sont pas soumises à des exigences minimales concernant la part de personnes défavorisées sur le marché de l'emploi et le niveau d'autofinancement².

Diversité des formes juridiques, des branches et des marchés

Les EISP revêtent différentes formes juridiques (fondation, association, SA et Sàrl notamment) et sont actives au sein de multiples branches et marchés.

Exemples d'EISP	
Fondation	also! Verein für berufliche und soziale Integration, CIS-Centre d'intégration socio-professionnelle, EPER, Fondation Emploi Solidarité, Fondation GAD, Fondation Les Oliviers, Öko-Job, etc.
Association	Caritas, Hop! Züri, IG Arbeit, impuls – Verein für bessere Chancen im Beruf, jobtv medienwerkstatt, kleika, Kompass Arbeitsintegration, Œuvre suisse d'entraide ouvrière, ORIF – Intégration et formation professionnelle, réalise, etc.
Sàrl	Oeko Service, Soziale Unternehmungen Zürich, etc.
SA	Farb AG, Groupe Dock, etc.

1 Cette définition large est issue du projet ICSEM (International Comparative Social Enterprise Models). Elle est utilisée en Suisse depuis 2015, notamment dans différentes études menées par l'OFAS et dans des discussions dans le cadre du Programme national contre la pauvreté. Cf. Adam et al. (2016), Conseil fédéral (2016), Ferrari et al. (2016).

2 La pratique se réfère souvent à la définition de la Social Firms Europe (CEFEC) selon laquelle une entreprise sociale couvre au moins 50% de ses dépenses par les recettes provenant de la vente de ses produits et services à l'issue de la phase de démarrage. Cf. Ferrari et al. (2016): 4.

Selon leur forme juridique, les EISP sont soumises à une interdiction de distribuer les bénéfices (fondation et association notamment) ou encore à des restrictions concernant l'utilisation des bénéfices réalisés dans le cadre de leur collaboration avec les organismes de la sécurité sociale. Elles sont également assujetties à une clause de non-concurrence s'agissant de leurs prestations en faveur de l'AC (art. 64a, al. 1, let. a, LACI), et de l'aide sociale dans certains cantons. Pour les affectations dans le cadre de l'AI et de l'aide sociale, les EISP peuvent verser des salaires aux participants à la mesure.

2.2 Les conventions de prestations avec les EISP : un facteur de succès

Du fait de leur double objectif, les EISP sont tenues de concilier impératifs du marché, intégration de personnes et mandat de prestations confié par les pouvoirs publics. Une collaboration ciblée entre les organismes de la sécurité sociale et les EISP requiert un pilotage rigoureux et permanent.

Les logiques contradictoires : un défi de taille

Les EISP sont d'une part soumises aux mécanismes de l'économie de marché puisqu'elles produisent des produits et services commercialisables dont la vente contribue à leur financement. Dans ce contexte, elles se distinguent fréquemment par leur grande capacité d'innovation ainsi que par des approches créatives et innovantes de l'insertion professionnelle, tout en étant en mesure de s'adapter de manière très flexible aux évolutions des besoins sur le marché. D'autre part, les EISP assument des tâches liées à l'intégration de personnes défavorisées sur le marché de l'emploi dans le cadre d'un mandat de prestations financé par l'État. Ce mandat implique un droit de regard et de codécision relativement étendu pour l'organisme qui finance les prestations. Les obligations de preuve et les prescriptions correspondantes constituent un fardeau sur le plan administratif pour l'organisation des EISP, susceptible de pénaliser le travail avec les bénéficiaires et de freiner l'innovation et la créativité. Pour les organismes de la sécurité sociale, la question se pose donc de savoir comment organiser leur collaboration avec les EISP de façon à atteindre l'objectif commun, à savoir l'intégration sociale et/ou professionnelle des bénéficiaires placés.

La convention de prestations : un instrument de pilotage actif

Selon l'étude d'Adam et al. (2016), la convention de prestations constitue un facteur de succès majeur pour le pilotage de la collaboration avec les EISP. L'illustration ci-dessous récapitule tous les facteurs de succès identifiés dans l'étude exploratoire (marqués en gras et surlignés) et montre l'importance centrale que revêt la convention de prestations.

La convention de prestations prescrit de manière contraignante les objectifs, les méthodes de travail, les responsabilités ainsi que les droits et devoirs des deux parties. Formalisant la relation entre l'organisme de la sécurité sociale et l'EISP, elle définit le type, le volume et la qualité des prestations convenues ainsi que les modalités applicables à leur financement et à leur évaluation. Ce règlement contraignant fait tout particulièrement ses preuves lorsque les parties à la collaboration n'ont pas la même logique de fonctionnement, comme dans le cas des organismes de la sécurité sociale et des EISP. La formalisation permet aux participants de se concentrer sur la réalisation des objectifs communs et de passer outre leurs divergences d'intérêts.

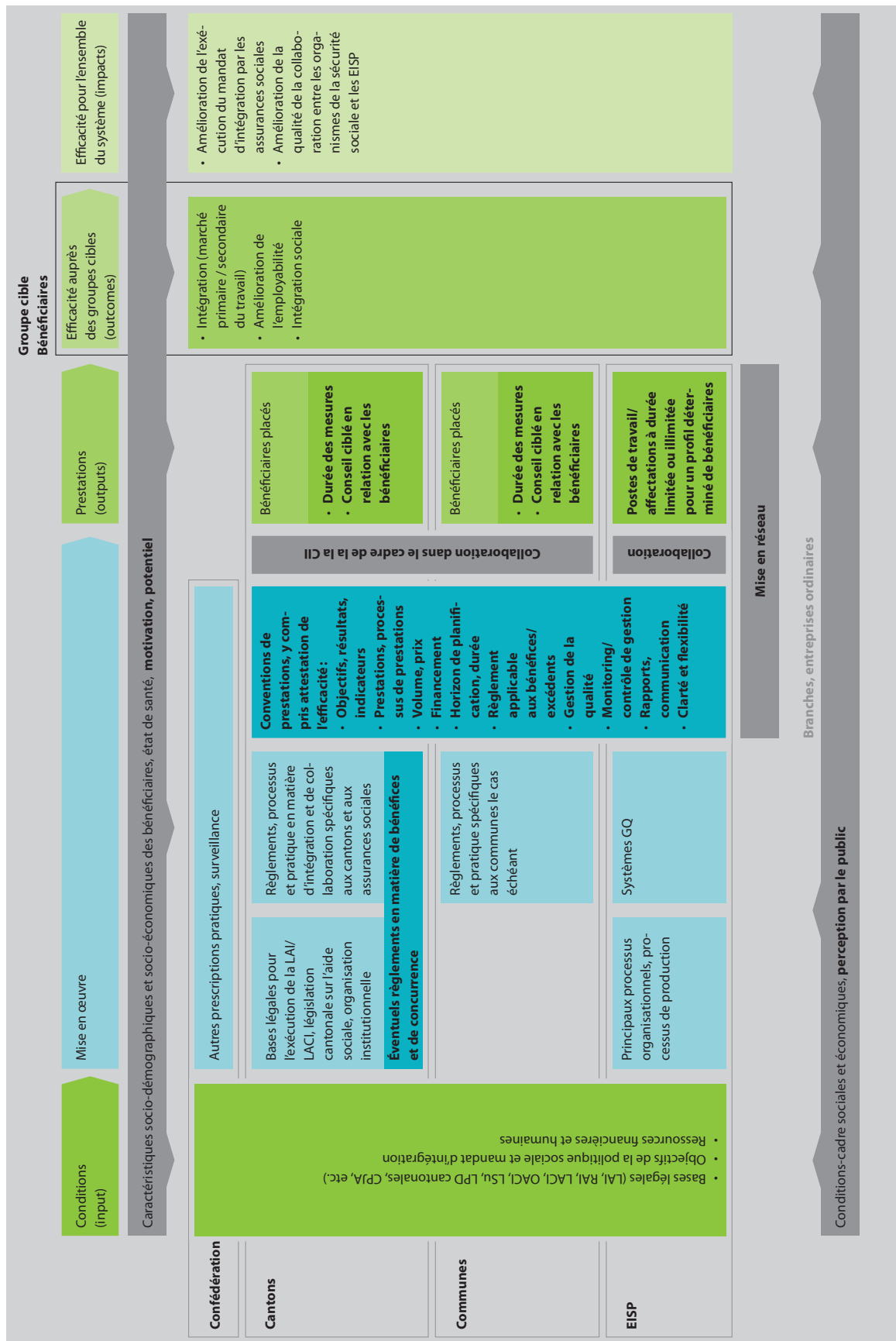


Illustration 1 : L'étude exploratoire d'Adam et al. (2016) a pour la première fois mis en évidence les facteurs de succès des EISP ainsi que les conditions d'une collaboration efficace entre celles-ci et les organismes de la sécurité sociale. Elle a identifié le rôle déterminant de la convention de prestations, parvenant à la conclusion que cet instrument central de pilotage est aujourd'hui insuffisamment utilisé et ne tient pas compte du double objectif économique et social poursuivi par les EISP. Voir Adam et al. (2016) : Chap. 3. **econcept**

Digression : le pilotage orienté résultats

Les conventions de prestations s'inscrivent dans le contexte du pilotage orienté résultats. Depuis les années 1990, cette approche s'est imposée dans de nombreux domaines à la suite de l'introduction de la nouvelle gestion publique (*new public management*). Elle place l'accent sur les objectifs à atteindre, lesquels se rapportent aux prestations à exécuter directement par le prestataire, mais visent des résultats à un échelon supérieur. Les objectifs de prestations sont liés à des objectifs de qualité, qui prescrivent les normes à respecter pour que la prestation produise l'effet escompté.

Système de fourniture des prestations		
Objectifs de résultats prioritaires (mandat légal)	<ul style="list-style-type: none">▶ Objectifs de prestations en termes de résultats escomptés▶ Objectifs de qualité	<ul style="list-style-type: none">▶ Indicateurs de réalisation des objectifs▶ Indicateurs de qualité▶ Convention de prestations avec budget▶ Systèmes de contrôle de gestion appropriés

La convention de prestations définit les valeurs pertinentes pour la collaboration entre l'organisme qui finance les prestations et l'entreprise qui les fournit, permettant ainsi de procéder à des vérifications et ajustements périodiques. Pour ce faire, elle coordonne les objectifs de résultats prioritaires poursuivis, les objectifs de prestations et de qualité et leur mesure, le financement ainsi que les rapports et l'évaluation de la réalisation des objectifs dans le cadre d'une approche globale cohérente. La réalisation des objectifs de résultats relève de la responsabilité commune de l'organisme qui finance les prestations et de l'entreprise qui les fournit.

Les conventions de prestations constituent aujourd'hui un instrument largement répandu et accepté pour les collaborations entre pouvoirs publics et prestataires privés. Il arrive cependant qu'il fasse l'objet de critiques, au motif qu'il renforce le lien de dépendance entre l'organisme qui finance les prestations et le prestataire, laissant peu de marge de manœuvre à ce dernier. C'est pourquoi la convention de collaboration est parfois préconisée comme alternative. La convention de collaboration, qui définit les modalités de la coopération entre deux partenaires indépendants dans un but commun, est moins exhaustive qu'une convention de prestations. Elle est aussi moins axée sur l'aspect fourniture des prestations contre financement et davantage sur les droits et devoirs mutuels dans le cadre d'une relation fondée sur le partenariat.

3 Composantes des conventions de prestations

Pour une collaboration ciblée, il est judicieux d’axer la convention de prestations sur les conditions spécifiques des EISP. Ce ne sont alors pas uniquement la conception et les contenus des documents ad hoc qui sont déterminants, mais aussi l’harmonisation de la convention de prestations avec l’appel d’offres en amont et avec l’attribution du mandat.

3.1 Facteurs de succès d’une convention de prestations

Pour les EISP, contrairement à d’autres prestataires, définir des règlements propres quant aux objectifs, au financement, à la fixation des prix ainsi qu’à d’autres contrôles de l’exécution des prestations et de la qualité se révèle pertinent, compte tenu de leur double objectif incluant l’occupation des bénéficiaires des organismes de la sécurité sociale en phase avec le marché. L’aperçu ci-dessous présente les composantes d’une convention de prestations qui contribuent au succès de l’objectif commun d’intégration de l’organisme de la sécurité sociale et de l’EISP (marqués marqués en gras) :

Aperçu du contenu d’une convention de prestations

		Contenus de la convention de prestations	Indications	
Indications	<ul style="list-style-type: none"> ▶ A ▶ A ▶ A 	Parties à la convention	<ul style="list-style-type: none"> • Mandant et mandataire 	
		Objet et bases	<ul style="list-style-type: none"> • Objet de la convention • Bases légales • Autres règlements, directives, concepts • Champ d’application 	
		But et objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs de résultats prioritaires • Objectifs de prestations/de résultats de l’entreprise • Autres exigences à satisfaire • Indicateurs et valeurs cibles 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ B-1 ▶ B-1 ▶ B-1 ▶ B-2
Conception de la convention de prestations	<ul style="list-style-type: none"> • Document clair • Références spécifiques • Principes centraux 	Prestations et processus de prestations	<ul style="list-style-type: none"> • Type et contenus de l’offre • Description des groupes cibles 	▶ C
		Volume du mandat et financement	<ul style="list-style-type: none"> • Volume du mandat • Calcul du prix • Modalités de décompte et de remboursement • Gestion des excédents et des pertes 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ D-1 ▶ D-1 ▶ D-2
		Principes relatifs à la fourniture des prestations	<ul style="list-style-type: none"> • Obligations générales • Normes de qualité et garantie de la qualité • Organisation, gestion et personnel • Comptabilité, contrôle financier • Protection des données et obligation de garder le secret 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ E ▶ E ▶ E ▶ E
		Évaluation de la réalisation des objectifs et rapports	<ul style="list-style-type: none"> • Critères d’évaluation de la réalisation des objectifs et du contrôle financier • Rapports et entretien de reporting 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ F-1 ▶ F-2
		Durée contractuelle et résiliation	<ul style="list-style-type: none"> • Durée de la convention • Modalités de modification, de prolongation et de résiliation 	▶ G ▶ G
		Recours et for juridique	<ul style="list-style-type: none"> • Réglementation en cas de litige • For juridique 	
		Signature juridiquement valable	<ul style="list-style-type: none"> • Date, lieu et signatures 	
		Instrument de pilotage et de travail		

Tableau 1 : Facteurs de succès de la convention de prestations gras, représentés dans le cadre du sommaire usuel d’une telle convention. L’étude d’Adam et al. (2016), dont les enseignements ont été développés lors d’une discussion entre les spécialistes des organes d’exécution et les EISP, a formé la base de cette synthèse ainsi que des indications ci-dessous.

Les pages suivantes contiennent des informations détaillées sur les modalités selon lesquelles la conception (► A) et les contenus (► B à G) de la convention de prestations peuvent être formulés de manière spécifique pour les EISP dans les points relatifs aux facteurs de succès, ainsi que sur les possibilités d’harmonisation de la convention avec le processus en amont (► H). Ces indications sont quasiment toutes transposables en des règles simples et succinctes.

3.2 Indications pratiques pour la conception de la convention de prestations

A	Instrument de pilotage et de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Document clair • Références spécifiques • Principes centraux 	<ul style="list-style-type: none"> ► Indication 1 ► Indication 2 ► Indication 3 et 4
----------	--------------------------------------	---	--

Instrument pratique et facilement utilisable au quotidien, la convention de prestations³ synthétise les informations et principes qui revêtent une importance majeure pour la collaboration et la réalisation des objectifs. Elle se concentre sur les principales modalités de la collaboration. Il importe d’éviter une formalisation excessive de la relation, de même que des dispositions trop détaillées.

- 1. Document succinct et clair:** tous les paragraphes de la convention de prestations s’en tiennent aux principales règles applicables à la collaboration. D’une longueur limitée à cinq à dix pages, elle est facilement accessible grâce à une structure et à une présentation appropriées et claires.
- 2. Références spécifiques:** pour les bases légales ou d’autres règlements et concepts, le cahier des charges d’une éventuelle procédure d’appel d’offres, le descriptif de l’offre ou des prescriptions pratiques détaillées (par ex. concept détaillé relatif au reporting), des références aux documents en amont ou en aval ou aux annexes sont indiquées.
- 3. Pilotage fondé sur des principes:** la convention de prestations est gage de transparence quant aux principes de la collaboration et engage les parties à les observer. Ces principes sont systématiquement unifiés dans le cadre d’une approche globale.
- 4. Éclaircissement des dispositions implicites:** les principes, prescriptions et attentes déterminants quant à la collaboration, à la réalisation des objectifs, à l’évaluation ou à la poursuite de la relation contractuelle sont mentionnés explicitement dans la convention de prestations.

3.3 Indications pratiques concernant le contenu de la convention de prestations

B-1	But et objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs de résultats prioritaires • Objectifs de prestations/de résultats de l’entreprise • Autres exigences à satisfaire • Indicateurs et valeurs cibles 	<ul style="list-style-type: none"> ► Indication 5 et 6 ► Indication 5 à 8 ► Indication 9
------------	------------------	---	--

Les objectifs remplissent une fonction centrale dans les conventions de prestations. Ils donnent la direction à imprimer à la collaboration, clarifient les attentes et encouragent ainsi l’orientation mutuelle. Des objectifs clairement formulés permettent à l’EISP de comprendre les souhaits du mandant ainsi que d’orienter ses activités de manière ciblée.

³ Lorsque la convention de prestations fait partie intégrante d’une procédure d’appel d’offres ou est remplacée par une convention-cadre pluriannuelle dans laquelle les volumes et les prix sont ajustés chaque année, il faut également veiller à ce que les informations centrales soient réunies dans *un seul* document et soient accessibles. Selon le système adopté à l’échelon cantonal, la convention-cadre peut remplir cette fonction.

5. Objectifs clairs, explicites et ciblés : les objectifs sont consignés de manière claire et contraignante et formulés explicitement dans la convention de prestations. La détermination du type et du nombre d'objectifs tient compte de la taille et des groupes cibles des EISP ainsi que du volume de prestations convenu. Les objectifs implicites et les attentes à l'égard des EISP doivent être clarifiés.

6. Objectifs différenciés : s'agissant des objectifs relatifs à l'insertion professionnelle et – le cas échéant – à l'intégration sociale, la convention de prestations établit une distinction claire entre

- **les objectifs de résultats prioritaires** issus du mandat légal, qui constituent les buts stratégiques communs de la collaboration et dont la réalisation relève de la responsabilité de l'organisme de la sécurité sociale et de l'EISP;
- **les objectifs commerciaux** à atteindre directement par l'EISP dans le cadre du mandat de prestations et dont la réalisation doit être attestée pendant la durée de la convention de prestations, et
- **les objectifs liés aux bénéficiaires** placés, qui peuvent être décrits de manière générale dans la convention de prestations, mais s'appliquent principalement dans le cadre du contrat d'objectifs individuel.

Les objectifs à atteindre par l'EISP en tant qu'entreprise sont au cœur de la convention de prestations.

Exemples d'objectifs en termes d'insertion professionnelle

Objectifs stratégiques prioritaires	<ul style="list-style-type: none"> • Réinsertion rapide et durable sur le marché primaire du travail • Gestion de la situation de chômage • Utilisation efficace des ressources
Objectifs à atteindre par l'EISP	<ul style="list-style-type: none"> • Réinsertion des participants sur le marché primaire du travail • Amélioration de l'employabilité des participants • Développement et approfondissement des compétences des participants en matière de candidature • Meilleure gestion de la situation de chômage par les participants
Objectifs liés aux bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> • Prise d'emploi sur le marché primaire du travail • Établissement d'un dossier de candidature • Connaissances quant aux possibilités de réadaptation

Exemples d'objectifs en termes d'intégration sociale

Objectifs stratégiques prioritaires	<ul style="list-style-type: none"> • Encouragement de l'intégration sociale
Objectifs à atteindre par l'EISP	<ul style="list-style-type: none"> • Accroissement des contacts sociaux des participants • Préservation ou amélioration de la structuration de la journée des participants • Activité valorisante pour les participants • Préservation ou amélioration de l'état de santé des participants
Objectifs liés aux bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> • Accroissement des contacts sociaux • Préservation ou amélioration de la structuration de la journée • Renforcement de la confiance en soi

- 7. Accent placé sur l'effet d'intégration :** la convention de prestations énumère les effets d'intégration que l'offre spécifique de l'EISP doit permettre d'obtenir pour les bénéficiaires placés et formule des objectifs à cet égard.

Exemples d'objectifs de résultats en termes d'insertion professionnelle

Objectifs de résultats de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none">• Réinsertion des participants sur le marché primaire du travail• Amélioration de l'employabilité des participants• Développement et approfondissement des compétences des participants en matière de candidature• Meilleure gestion de la situation de chômage par les participants
--	---

Exemples d'objectifs de résultats en termes d'intégration sociale

Objectifs de résultats de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none">• Accroissement des contacts sociaux des participants• Préservation ou amélioration de la structuration de la journée des participants• Activité valorisante pour les participants• Préservation ou amélioration de l'état de santé des participants
--	---

- 8. Un objectif de résultats et/ou plusieurs objectifs partiels :** selon le contenu, la durée et le groupe cible de l'offre, l'intégration dans la convention de prestations d'objectifs partiels d'insertion professionnelle (par ex. réalisation d'entretiens de présentation) et/ou d'objectifs complémentaires d'intégration sociale peut se révéler judicieuse pour certaines entreprises.

Exemples d'objectifs de résultats et d'objectifs partiels en termes d'insertion professionnelle

Principal objectif de résultats de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none">• Réinsertion des participants sur le marché primaire du travail• Amélioration de l'employabilité des participants
Objectifs partiels	<ul style="list-style-type: none">• Réalisation d'entretiens d'embauche par les participants• Amélioration de la ponctualité et de la fiabilité des participants• Renforcement de la motivation des participants

Exemples d'objectifs de résultats et d'objectifs partiels en termes d'intégration sociale

Principal objectif de résultats de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none">• Amélioration de l'intégration sociale des participants
Objectifs partiels	<ul style="list-style-type: none">• Accroissement des contacts sociaux des participants• Préservation ou amélioration de la structuration de la journée des participants• Activité valorisante pour les participants• Préservation ou amélioration de l'état de santé des participants

9. Objectifs de qualité et autres exigences : la convention de prestations définit les exigences de qualité auxquelles doit satisfaire l'exécution des prestations par l'EISP. Elle décrit aussi explicitement les autres informations opérationnelles et/ou financières relatives aux prestations et aux résultats à prendre éventuellement en compte dans l'évaluation de l'entreprise. Aux fins d'un pilotage orienté résultats, de tels objectifs et preuves sont en principe limités à l'essentiel, en particulier pour les EISP de taille réduite.

Exemples d'objectifs de qualité et d'autres exigences

Objectifs de qualité	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction des participants placés • Haut niveau de qualité de la prestation fournie. évalué par le spécialiste de l'organe d'exécution mandant
Objectifs financiers	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation efficace des ressources
Exigences opérationnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutement de référents qualifiés dans le domaine XY
Exigences financières	<ul style="list-style-type: none"> • Charges d'administration et d'infrastructure ne dépassant pas XX% du coût total des prestations

B-2

But et objectifs

- Objectifs de résultats prioritaires
- Objectifs de prestations/de résultats de l'entreprise
- Autres exigences à satisfaire
- **Indicateurs et valeurs cibles**

▸ **Indications 10 à 12**

Un ensemble choisi d'indicateurs constitue l'élément central de toute évaluation de la collaboration entre un organisme de l'aide sociale et une EISP. Des indicateurs et des valeurs cibles clairement définis permettent de garantir la transparence quant aux résultats effectivement obtenus et à la mesure des prestations. Une valeur cible peut en outre avoir force d'incitatif pour l'EISP.

10. Indicateurs simples et en nombre réduit : l'ensemble d'indicateurs intégré à la convention de prestations se limite aux principales valeurs qualitatives et quantitatives liées au pilotage de la collaboration et à l'évaluation de la réalisation des objectifs. Formulés de manière précise et aussi simplement que possible, les indicateurs se réfèrent à l'offre spécifique de l'EISP.

Exemples d'indicateurs

Objectifs	Indicateurs
Réinsertion des participants sur le marché primaire du travail	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de réinsertion sur le marché primaire du travail
Amélioration de l'employabilité des participants	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre mensuel d'entretiens d'embauche réalisés par participant • Nombre d'absences par participant pendant l'affectation • Motivation des participants évaluée par le spécialiste de l'organe d'exécution mandant sur une échelle définie
Préservation ou amélioration de la structuration de la journée des participants	<ul style="list-style-type: none"> • Appréciation par les participants sur une échelle définie • Nombre d'absences par participant pendant l'affectation
Satisfaction des participants placés	<ul style="list-style-type: none"> • Appréciation de la propre satisfaction par les participants sur une échelle définie

11. Réalisation attendue des objectifs assortie de valeurs cibles adéquates : tous les objectifs pertinents pour l'évaluation de la collaboration doivent être assortis de prescriptions univoques quant à leur réalisation. La valeur cible qualitative ou quantitative est définie pour chaque indicateur. Les valeurs cibles sont le cas échéant échelonnées en fonction de la taille de l'EISP ou du groupe cible de l'offre. Des valeurs cibles minimales peuvent être définies. L'éventualité d'interruptions de la mesure est prise en compte lors de la détermination des indicateurs et des valeurs cibles.

Exemples de valeurs cibles

Objectifs	Indicateur	Valeur cible entreprise avec groupe cible de personnes peu qualifiées	Valeur cible entreprise avec groupe cible de personnes hautement qualifiées
Réinsertion des participants sur le marché primaire du travail	Taux de réinsertion sur le marché primaire du travail	30 %	40 %
Préservation ou amélioration de la structuration de la journée des participants	Nombre d'absences par participant pendant l'affectation	Deux jours d'absence par mois	Un jour d'absence par mois
Satisfaction des participants placés	Appréciation de la satisfaction par les participants sur une échelle définie	80 % de participants plutôt ou très satisfaits	80 % de participants plutôt ou très satisfaits

Exemple de valeur cible minimale

Objectif	Indicateur	Objectif	Objectif minimum
Réinsertion des participants sur le marché primaire du travail	Taux de réinsertion sur le marché primaire du travail	40 %	30 %

12. Détermination d'indicateurs pour tous les objectifs : outre les indicateurs d'intégration sociale et professionnelle, la convention de prestations consigne de manière contraignante les indicateurs qui ont été sélectionnés et/ou les valeurs cibles à atteindre en termes de qualité, ou – en présence d'exigences correspondantes – dans le domaine opérationnel et financier.



Prestations et processus de prestations

- Type et contenus de l'offre
- **Description des groupes cibles**

► **Indication 13**

Une description claire des groupes cibles de l'EISP et du profil des participants à l'offre simplifie le placement des bénéficiaires des organismes de la sécurité sociale et diminue les charges supplémentaires pour l'EISP. Elle pose ainsi les bases d'un soutien à la réinsertion plus efficace par l'EISP, tout en encourageant la collaboration avec les organes mandants.

13. Description des groupes cibles en relation avec l'offre : la convention de prestations décrit les groupes cibles de l'EISP en référence à l'offre.

Exemples de groupes cibles

Offre 1	<ul style="list-style-type: none"> • Personnes peu qualifiées • Personnes de plus de 50 ans
Offre 2	<ul style="list-style-type: none"> • Personnes hautement qualifiées • Personnes de la branche informatique

En pratique, le droit de codécision de l'EISP en matière de placement des bénéficiaires est également important.

D-1

Volume du mandat et financement

- **Volume du mandat**
- **Calcul du prix**
- Modalités de décompte et de remboursement
- Gestion des excédents et des pertes

• **Indication 14, 15 et 18**
• **Indication 15 à 18**

Le volume du mandat et le prix constituent des bases de planification et de calcul essentielles pour les EISP, qui ne doivent pas être les seules à supporter les risques correspondants. Pour ce faire, une définition claire des responsabilités financières et des prestations couvertes par le prix est tout particulièrement requise.

14. Répartition des risques : les risques d'exploitation ne doivent pas être assumés par les seules EISP, d'autant plus que, selon l'organisme de la sécurité sociale concerné, elles ne peuvent constituer que des réserves très limitées, voire aucune. La convention de prestations stipule à quelle hauteur l'assurance sociale supporte le risque financier découlant des fluctuations de la charge de travail.

Exemples de réglementation possible

Volume du mandat	• Garantie minimale concernant le nombre de places prises en charge
Financement	• Prise en charge des coûts de personnel et d'infrastructure budgétisés même si le nombre de participants est inférieur aux prévisions • Prise en charge des coûts pour le mois entamé en cas d'interruption de la mesure

15. Responsabilités et procédures clairement définies : la convention de prestations définit clairement les responsabilités et les risques financiers assumés par l'EISP et l'organisme de la sécurité sociale. Elle règle également les procédures à appliquer en cas de développements critiques (par ex. obligation d'information précoce lorsque des interruptions de mesure ou des dépassements de budget se profilent).

16. Prix raisonnable : lors de la fixation du prix – dans la mesure où les organes d'exécution peuvent influencer sur ce point – il convient de tenir compte du fait que les EISP fournissent des services tant productifs (vente de produits, etc.) que non productifs (encadrement intensif des bénéficiaires, soutien à la réinsertion, etc.) et qu'une partie des coûts qu'elles supportent sont fixes même si le volume de travail convenu n'est pas atteint.

17. Rémunération uniforme des prestations : la partie des prestations rémunérée au-delà du prix convenu par l'organisme de la sécurité sociale (tel que fourniture directe uniquement de prestations selon le descriptif de l'offre, par ex. sous forme de placement, de coaching personnalisé ou de contributions additionnelles à la conception et au développement de l'offre) et les prestations convenues sont déclarées, également à des fins de comparaison des prix selon le prestataire et la mesure.

18. Pilotage transparent : la convention de prestations contient des indications relatives aux principes applicables pour l'ajustement du volume du mandat et du prix au cours des années suivantes. Cela concerne également la communication des critères pour une éventuelle (non-)prise en compte de prestataires dans le cadre du pilotage de l'ensemble de l'offre de l'organe d'exécution responsable de la convention de prestations.

D-2

Volume du mandat et financement

- Volume du mandat
- Calcul du prix
- Modalités de décompte et de remboursement
- **Gestion des excédents et des pertes**

► **Indications 19 et 20**

Une base financière indépendante et solide de l'EISP constitue un facteur décisif de succès de la collaboration avec les organismes de la sécurité sociale et une condition sine qua non d'un travail ciblé avec les bénéficiaires placés. L'absence de possibilités d'investissement et de constitution de provisions et de réserves fait courir aux EISP des risques considérables, susceptibles de remettre en cause la sécurité de leur activité.

19. Possibilités de constitution de réserves : de telles possibilités doivent être envisagées lors de la détermination du financement et de la fixation du prix, si les organes d'exécution peuvent intervenir sur ce point et compte tenu des prescriptions du droit des sociétés.

20. Règles claires et contraignantes concernant les excédents : la convention de prestations définit de manière claire et transparente les modalités de gestion des excédents. Dans l'idéal et dans la mesure où les organes d'exécution ont voix au chapitre, ces règles précisent également les principes applicables à l'utilisation des éventuels bénéfices à des fins d'encouragement de l'objectif social. Les bénéfices ne doivent ni servir à maximiser le profit, ni pouvoir être déduits entièrement des frais à prendre en compte.

E

Principes relatifs à la fourniture des prestations

- **Obligations générales**
- **Normes de qualité et garantie de la qualité**
- **Organisation, gestion et personnel**
- **Comptabilité, contrôle financier**
- Protection des données et obligation de garder le secret

► **Indication 25**
► **Indication 21 à 23**
► **Indication 21**
► **Indication 21 à 23**

La gestion de la qualité et la définition des processus sont des tâches centrales des entreprises indépendantes, qui sont étroitement liées à leur orientation stratégique et à leurs activités quotidiennes. Eu égard à la liberté d'entreprise et à la flexibilité des EISP, les organismes de la sécurité sociale font preuve de retenue lorsqu'ils influent sur la définition des processus ou sur la prescription de normes spécifiques et d'indicateurs supplémentaires pour mesurer la qualité. Cela permet d'éviter que les EISP supportent des charges administratives additionnelles.

21. Pilotage fondé sur les normes et labels : afin d'éviter l'excès de formalisme dans le pilotage et la multiplication des démarches administratives, les attestations fournies en relation avec les normes et labels existants en matière de qualité, d'organisation, d'intégration et de présentation des comptes sont reconnues dans toute la mesure du possible.

22. Liberté de choix des normes : la convention de prestations définit les normes à observer concernant les processus ayant trait à l'organisation, aux bénéficiaires et à leur encadrement, à la comptabilité, à la présentation des comptes et à la révision, mais laisse à l'EISP la liberté de choisir un label concret, ou alors tient compte si possible de la taille de l'entreprise lorsqu'elle prescrit des labels ou procédures spécifiques. Pour les EISP de taille réduite en particulier, les labels requis sont limités à l'essentiel.

Exemples de normes à prescrire

Organisation	• Swiss Foundation Code ou norme équivalente
Processus ayant trait aux bénéficiaires et à l'encadrement	• Norme de qualité Insertion Suisse ou standard équivalent
Processus de comptabilité et de présentation des comptes	• Recommandations relatives à la présentation des comptes Swiss GAAP RPC ou norme équivalente
Processus de révision	• Révision ou contrôle restreint conformément au code des obligations (CO)

23. Énumération des prescriptions complémentaires : si des prescriptions allant au-delà des normes communes à observer en matière de qualité ainsi que pour les processus ayant trait à l'organisation, aux bénéficiaires et à l'encadrement, à la comptabilité et à la présentation des comptes (par ex. SCI spécifique, perfectionnement du personnel, etc.), celles-ci doivent être consignées dans la convention de prestations. La détermination de telles dispositions tient compte des différences existant entre les EISP (taille, nombre de bénéficiaires placés, offres). S'agissant des EISP de petite taille en particulier, les prescriptions complémentaires sont fixées avec parcimonie.

24. Obligations d'information ciblées : limitées à l'essentiel, les obligations d'information concernent principalement les bénéficiaires et/ou les processus ayant trait aux bénéficiaires et à l'encadrement. Les rapports annuels faisant double emploi sont évités dans la mesure du possible.

Exemples d'obligations d'information essentielles

Obligations d'information

- Signalement des absences pour cause de maladie ou d'accident des participants dans un délai de trois jours ouvrés
- Information en cas de non-respect de la convention d'objectifs individuelle par les participants
- Information en cas d'embauches au sein du personnel d'encadrement

25. Énumération des obligations générales : la convention de prestations spécifie les droits et obligations généraux du prestataire. Elle indique en particulier les normes, codes et conventions d'ordre général (par ex. protection des travailleurs, codes de déontologie, normes de qualité de la série ISO 9000, structure salariale usuelle dans la branche) qui doivent être observés lors de la fourniture des prestations et qui peuvent, le cas échéant, être déjà déterminants pour l'attribution du mandat à l'EISP.

F-1

Évaluation de la réalisation des objectifs et rapports

• **Critères d'évaluation de la réalisation des objectifs et du contrôle financier**

- Rapports et entretien de reporting

• **Indication 26 à 28**

Le pilotage de la collaboration fondé sur les objectifs nécessite de définir des critères compréhensibles pour l'évaluation de la réalisation de ces objectifs. La transparence au sujet des résultats obtenus et de leur évaluation revêt une grande importance pour l'EISP, tout en influant positivement sur ses prestations.

26. Importance des objectifs individuels : la convention de prestations énumère les priorités pour l'évaluation de la réalisation des objectifs et du contrôle financier. Elle clarifie les objectifs ou autres exigences à remplir qui sont décisifs pour l'évaluation de la collaboration et de la réalisation des objectifs, et dont le respect constitue en outre une condition fondamentale.

27. Non-réalisation des objectifs : la convention de prestations stipule les modalités en vigueur si l'EISP n'atteint pas les objectifs dans un délai prescrit. Elle indique les critères applicables à la poursuite de la collaboration en pareil cas et les processus ou les mesures à engager le cas échéant.

28. Inscription de systèmes d'incitation : les systèmes d'incitation ou de gratification spécifiques visant à encourager l'orientation résultats des EISP (par ex. système de bonus pour la réalisation des objectifs de résultats convenus) sont précisés dans la convention de prestations.

F-2

Évaluation de la réalisation des objectifs et rapports

- Critères d'évaluation de la réalisation des objectifs et du contrôle financier
- **Rapports et entretien de reporting**

• **Indications 29 à 37**

Élément important de la collaboration formalisée entre l'organisme de la sécurité sociale et l'EISP, l'établissement régulier de rapports peut engendrer des charges (additionnelles) considérables pour cette dernière, notamment en cas d'adaptations fréquentes ayant des répercussions sur ses systèmes de contrôle interne ou de redondances avec des processus parallèles. C'est pourquoi les rapports portent si possible uniquement sur les aspects qui sont évalués, et les bases à cet égard sont dans l'idéal issues des systèmes de gestion de la qualité et de monitoring internes de l'EISP.

29. Établissement d'un lien avec les objectifs : les différents éléments et contenus des rapports doivent être directement liés aux objectifs convenus.

Exemple d'établissement de lien entre objectifs et rapports

Objectifs	À remettre par le prestataire (liste exhaustive)	But de l'utilisation
<ul style="list-style-type: none">• Réinsertion des participants sur le marché primaire du travail• Développement et approfondissement des compétences des participants en matière de candidature	<ul style="list-style-type: none">• Indicateurs calculés pour les objectifs de résultats<i>ou</i>• Rapport pour chaque participant (y compris succès de la réinsertion sur le marché primaire du travail, nombre mensuel d'entretiens d'embauche réalisés et nombre d'absences pendant l'affectation)	Contrôle des objectifs de résultats
<ul style="list-style-type: none">• Emploi du nombre convenu de bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none">• Nombre de participants• Nombre de jours pour tous les participants	Contrôle des objectifs de prestations
<ul style="list-style-type: none">• Objectifs de qualité	<ul style="list-style-type: none">• Évaluation de la qualité de la prestation fournie, effectuée par le spécialiste de l'organe d'exécution mandant	Contrôle de la qualité
<ul style="list-style-type: none">• Utilisation des ressources efficace et conforme aux prescriptions de la convention	<ul style="list-style-type: none">• Données statistiques (par ex. nombre mensuel de participants, de cours, etc.)• Décompte final• Rapport de révision	Contrôle financier
Autres exigences	À remettre par le prestataire (liste exhaustive)	But de l'utilisation
<ul style="list-style-type: none">• Système de contrôle interne• Recrutement de référents qualifiés dans le domaine XY	<ul style="list-style-type: none">• Attestation SCI• Qualification des collaborateurs recrutés	Contrôle des autres exigences

Dans le cas des EISP de taille réduite, le niveau de détail des rapports diminue aussi avec l'étendue des objectifs et des exigences convenus.

30. Harmonisation avec les processus parallèles : en termes de contenu et de forme, les rapports contiennent le moins possible de doublons concernant les contrôles prescrits par les normes ou labels, ou de rapports individuels aux conseillers des bénéficiaires placés. Les audits exécutés dans le cadre de labels sont dans la mesure du possible acceptés comme attestation de la qualité.

31. Clarification des responsabilités et de la forme : il convient de clarifier dans la convention de prestations si le prestataire transmet à l'organe d'exécution des données individuelles préparées dans le cadre de l'établissement des rapports ou des données déjà analysées sous forme de statistiques et de chiffres clés. Les responsabilités quant au reporting écrit et la forme que celui-ci doit revêtir sont définies en concertation, l'option la plus efficace aux yeux des deux parties devant ici être visée.

32. Énumération des bases attendues : la convention de prestations indique de manière contraignante les différentes composantes du reporting écrit concernant la réalisation des objectifs, les rapports relatifs à la qualité et au financement ainsi que, le cas échéant, les autres données à fournir sur l'entreprise.

Exemple de liste des bases attendues

À remettre par le prestataire (liste exhaustive)	Quand
<ul style="list-style-type: none"> • Rapport relatif à l'offre (y c. indicateurs agrégés calculés pour les objectifs, par ex. taux de réinsertion, nombre moyen d'entretiens d'embauche) <p><i>ou</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapport pour chaque participant (y c. succès de la réinsertion sur le marché primaire du travail, nombre mensuel d'entretiens d'embauche réalisés et nombre d'absences pendant l'affectation) 	Chaque année en date du jj.mm.aaaa
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de participants • Nombre de jours pour tous les participants 	Chaque mois
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de cours suivis par les participants • Nombre d'interruptions 	Chaque trimestre
<ul style="list-style-type: none"> • Décompte final • Rapport de révision • Attestation SCI • Qualification de tous les collaborateurs 	Chaque année en date du jj.mm.aaaa

33. Modèles et interfaces appropriés : les éventuels modèles de rapports accompagnant la convention de prestations garantissent ou tiennent compte des interfaces auxquelles les EISP recourent fréquemment. Ces modèles, tout comme les informations qu'ils servent à recueillir, doivent être orientés vers le long terme. Les principes applicables aux rapports écrits destinés aux organismes qui financent les prestations sont dans l'idéal issus des systèmes de gestion de la qualité et de monitoring internes de l'EISP. Pour les prestataires chez qui les bénéficiaires d'autres organismes de la sécurité sociale sont majoritairement placés, les prescriptions relatives aux rapports s'appuient sur celles appliquées par lesdits organismes.

34. Pas de cimetière de données : le principe de la réduction au strict nécessaire est de rigueur. Les rapports écrits se limitent aux informations pertinentes s'agissant de l'évaluation de la réalisation des objectifs. Il convient si possible d'éviter les doublons entre les données individuelles et agrégées.

35. Reporting individuel : l'importance du reporting individuel pour l'évaluation de la réalisation des objectifs est clarifiée dans le cadre de la convention de prestations. Les obligations d'établissement de rapports sur les bénéficiaires encadrés et destinés à leurs conseillers des organes d'exécution sont également réduites à l'essentiel.

36. Communication des objectifs et de la fréquence des entretiens : parce qu'ils permettent d'instaurer un climat de confiance, des entretiens réguliers et un contact direct constituent la base d'une coopération fructueuse et orientée objectifs. La convention de prestations indique au moins la fréquence et les principaux objectifs des entretiens dans le cadre de l'établissement de rapports.

37. Procédure en deux étapes pour les propres visites : si, en plus des labels, l'organisme de la sécurité sociale effectue ses propres visites, celles-ci reposent si possible sur une procédure en deux étapes: les rapports écrits et l'entretien de reporting forment la base d'une démarche conforme aux processus d'audit auprès de certains prestataires, sélectionnés selon des critères transparents.

G	Durée contractuelle et résiliation	<ul style="list-style-type: none"> • Durée • Modalités de modification, de prolongation et de résiliation 	<ul style="list-style-type: none"> › Indication 38 › Indication 39
----------	------------------------------------	---	--

La durée contractuelle est un facteur essentiel pour la sécurité de la planification de l'EISP. Plus elle est longue et plus l'horizon temporel de l'EISP s'en trouve élargi, en particulier dans un objectif d'amélioration et de développement continu de ses prestations.

38. Horizon de planification supérieur à un an : la durée de la relation contractuelle est de plus de douze mois. Les modifications de la convention en cours – et tout particulièrement les ajustements du prix et du volume du mandat – sont à éviter. Les modalités et motifs de résiliation sont clairement réglés et le préavis ordinaire d'au moins six mois s'applique.

39. Reconduction des règlements éprouvés : en cas de prolongation de la convention de prestations, les principales prescriptions imposées aux EISP doivent – dans toute la mesure du possible et dès lors que l'offre demeure inchangée – être conservées en l'état. Cela concerne notamment les indicateurs déterminants pour l'évaluation de la réalisation des objectifs ainsi que les dispositions relatives à la fourniture des prestations et au reporting.

3.4 Harmonisation avec l'appel d'offres et l'attribution du mandat

H	Processus axé sur une approche globale	<ul style="list-style-type: none"> • Coordination des instruments • Procédure d'attribution transparente • Participation à la négociation 	<ul style="list-style-type: none"> › Indications 40 et 41 › Indications 42 et 43 › Indication 44
----------	--	---	--

Lors de la phase de la sélection des prestataires également, la clarté, la transparence et l'uniformité sont des aspects centraux permettant aux EISP de mobiliser leurs ressources de manière ciblée et leur évitant des charges administratives supplémentaires.

40. Processus axé sur une approche globale : le processus recouvrant l'appel d'offres, l'attribution du mandat et la conclusion de la convention de prestations s'appuie sur une approche globale uniformisée. Des principes, critères et attestations à fournir autant que possible identiques s'appliquent pour l'ensemble du processus. Les principes, critères et attestations requises qui sont applicables lors de l'appel d'offres et de l'attribution du mandat le sont aussi en relation avec la convention de prestations.

41. Coordination de tous les instruments : les différentes bases formelles utilisées dans le cadre du processus – cahier des charges de l'appel d'offres, critères d'attribution du mandat, convention-cadre et/ou de prestations – sont harmonisées. Tous les documents réglant la collaboration mentionnent de la même manière les aspects centraux de celle-ci (objectifs, groupes cibles ou prestations en faveur des bénéficiaires).

42. Appel d'offres avec cahier des charges : toutes les exigences et conditions déterminantes pour l'attribution des prestations doivent être communiquées dans le cadre de l'appel d'offres. Cela concerne en particulier le but et les objectifs du mandat, les prestations à fournir par les EISP et les processus de prestations requis, les principes à observer pour la fourniture des prestations (normes, garantie de la qualité, comptabilité, etc.), les

exigences de base posées à l'entreprise (qualification des collaborateurs, système de contrôle interne) ainsi que les normes et prescriptions d'ordre général (normes en matière de protection des travailleurs, codes de déontologie, obligation d'assurance, protection des données, etc.). Les critères relatifs à l'attribution du mandat doivent être axés sur les EISP et englobent déjà les critères utilisés dans le cadre de la convention pour évaluer les prestations fournies par les EISP.

43. Attribution de mandat sans appel d'offres : en l'absence d'appel d'offres, il faut veiller à ce que les exigences centrales à satisfaire par les prestataires puissent être remplies par de nouveaux prestataires intéressés. Les principes à observer pour la fourniture des prestations (normes, garantie de la qualité, comptabilité), les exigences de base posées à l'entreprise (normes générales, codes et conventions, qualification des collaborateurs, système de contrôle interne) et les critères de sélection des prestataires (par ex. prix, processus de prestations, nombre de places, etc.) doivent en particulier être accessibles au grand public.

44. Participation à la négociation : les conventions de prestations reprennent les caractéristiques individuelles des différents prestataires (type de prestation, groupe cible, etc.) et sont négociées en commun avec les EISP sur la base d'une première ébauche afin de tenir compte de la diversité de ces entreprises et de garantir que les prestations sont bien axées sur les bénéficiaires et qu'elles seront améliorées.

4 Indications spécifiques aux organismes de la sécurité sociale

De multiples possibilités se présentent aux divers organismes de la sécurité sociale lorsqu'il s'agit d'orienter davantage leurs conventions de prestations vers les EISP. La situation juridique et la pratique actuelles sont à cet égard déterminantes.

Les vues d'ensemble ci-après synthétisent les principales approches envisageables par les différentes assurances sociales. Elles tiennent compte du fait qu'une gestion professionnelle des contrats assortie d'instruments éprouvés est déjà en place surtout au sein de l'AI et de l'AC, mais aussi, dans différents cantons et communes, pour l'aide sociale.

4.1 Aide sociale

Règlements cantonaux et communaux déterminants

Dans le domaine de l'aide sociale, les législations et prescriptions pratiques cantonales et communales déterminent la marge de manœuvre pour ce qui est de l'établissement de conventions de prestations adaptées aux EISP. Elles définissent notamment les conditions cadre applicables aux objectifs et au financement ainsi que, le cas échéant, les autres exigences relatives à la fourniture des prestations et au contrôle. La conclusion d'une convention de prestations n'est pas recommandée dans tous les cas. Une utilisation efficace de cet instrument présuppose des affectations régulières auprès du prestataire d'au moins 10 bénéficiaires par an et une expertise spécifique de l'organe qui conclut la convention. Pour les services sociaux de taille plus modeste qui placent peu de bénéficiaires et au sein desquels la professionnalisation de la collaboration avec les prestataires est réduite, l'utilisation de l'instrument n'est par conséquent souvent pas appropriée ou doit être prise en charge de manière centralisée par un office cantonal.

Aperçu systématique pour le cercle d'utilisateurs élargi

Le recours aux conventions de prestations est moins répandu dans l'aide sociale que dans l'assurance-invalidité ou l'assurance-chômage, notamment en raison de compétences communales souvent importantes. Un sommaire général de convention de prestations, incluant les 44 indications pratiques relatives à l'établissement de conventions spécifiques pour les EISP, est par conséquent présenté dans les pages qui suivent. Cet aperçu systématique doit ainsi servir de repère tant aux services sociaux qui envisagent de conclure des conventions de prestations avec des EISP et ne peuvent pas recourir pour ce faire à un dispositif existant, qu'aux organes d'exécution qui procèdent à un examen de leur instrument actuel et souhaitent l'orienter davantage vers les EISP. Pour les organes d'exécution qui n'affectent qu'un nombre réduit de personnes aux EISP, l'accent est placé sur la convention d'objectifs individuelle et/ou la conclusion de conventions au cas par cas en tant qu'instrument de collaboration⁴.

À noter

- Orientation des contenus de la convention de prestations vers les EISP

La liste ci-dessous synthétise toutes les indications concernant l'organisation du contenu d'une convention de prestations en fonction des spécificités des EISP.

- Conception de la convention de prestations comme instrument de pilotage et de travail destiné spécifiquement aux EISP
- Harmonisation de la convention de prestations avec l'appel d'offres et avec l'attribution du mandat

Des indications pour la conception de la convention de prestations spécifiquement destinée aux EISP et pour l'harmonisation sont disponibles aux points 3.2 et 3.4.

⁴ Une convention de collaboration générale, dans laquelle le but et les objectifs communs seraient clairement définis de la même manière que pour une convention de prestations ou une convention conclue au cas par cas, pourrait ici être étudiée comme alternative (cf. point 2.2).

Objet et bases

Contenus	Aspects à intégrer
Objet de la convention	<ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre de la mesure convenue ainsi que réglementation de la collaboration et des relations entre les partenaires contractuels
Bases légales	<ul style="list-style-type: none"> Bases légales pertinentes à l'échelon de la Confédération et du canton (législation en matière d'aide sociale, de subventions, de marchés publics, de protection des données et d'information)
Autres règlements, directives ou concepts servant de bases pour la convention	<ul style="list-style-type: none"> Bases pour le mandat : prescriptions pratiques cantonales d'ordre général, prescriptions spécifiques de l'organe d'exécution, mémentos, guides, manuels (concernant par ex. les rapports et l'évaluation) Bases pour le mandataire : concept de l'offre

But et objectifs

Contenus	Aspects à intégrer	Conception spécifique pour les EISP
Objectifs de résultats prioritaires	<ul style="list-style-type: none"> Objectifs de la collaboration conformément au mandat légal 	<ul style="list-style-type: none"> Objectifs clairs, explicites et ciblés ▶ indication 5 Objectifs différenciés ▶ indication 6
Objectifs de prestations/ de résultats de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> Objectifs relatifs aux prestations/ résultats attendus de l'entreprise dans le cadre de la convention de prestations actuelle Éventuelle clarification du lien avec les objectifs dans le cadre des contrats d'objectifs individuels 	<ul style="list-style-type: none"> Objectifs clairs, explicites et ciblés) ▶ indication 5 Objectifs différenciés ▶ indication 6 Accent placé sur l'effet d'intégration ▶ indication 7 Un objectif de résultats et/ou plusieurs objectifs partiels ▶ indication 8
Autres exigences à satisfaire	<ul style="list-style-type: none"> Objectifs de qualité de l'entreprise Autres exigences à satisfaire dans le cadre de la convention de prestations actuelle 	<ul style="list-style-type: none"> Objectifs clairs, explicites et ciblés ▶ indication 5 Objectifs de qualité et autres exigences ▶ indication 9
Indicateurs et valeurs cibles	<ul style="list-style-type: none"> Indicateurs et valeurs cibles en relation avec les objectifs de l'entreprise, assortis le cas échéant de valeurs cibles minimales et de prescriptions concernant la procédure à suivre en cas de non-réalisation des objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> Indicateurs simples et en nombre réduit ▶ indication 10 Réalisation attendue des objectifs assortie de valeurs cibles adéquates ▶ indication 11 Détermination d'indicateurs pour tous les objectifs ▶ indication 12

Prestations et processus de prestations

Contenus	Aspects à intégrer	Conception spécifique pour les EISP
Type et contenus de l'offre	<ul style="list-style-type: none"> Liste des prestations proposées par le mandataire, référence au concept d'offre correspondant Éventuellement, lignes directrices du processus de prestations (placement, entrée, convention d'objectifs, établissement de bilans, sortie/exclusion, rapports), y compris pouvoir du mandataire de donner des instructions 	<ul style="list-style-type: none"> Références spécifiques ▶ indication 2
Description des groupes cibles	<ul style="list-style-type: none"> Description du groupe cible/des participants à l'offre 	<ul style="list-style-type: none"> Description des groupes cibles en relation avec l'offre ▶ indication 13

Volume du mandat et financement

Contenus	Aspects à intégrer	Conception spécifique pour les EISP
Volume du mandat	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de places par an ou de jours par participant, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Répartition des risques ▶ indication 14 Responsabilités et procédures clairement définies ▶ indication 15 Pilotage transparent ▶ indication 18
Calcul du prix	<ul style="list-style-type: none"> Remboursement par place/jour par participant, montant total Remboursement en cas d'écart par rapport au volume du mandat convenu Remboursement en cas d'interruption de la mesure ou de non-participation à celle-ci Éventuelle définition des frais à prendre en compte 	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilités et procédures clairement définies ▶ indication 15 Prix raisonnable ▶ indication 16 Rémunération uniforme des prestations ▶ indication 17 Pilotage transparent ▶ indication 18
Modalités de décompte et de remboursement	<ul style="list-style-type: none"> Facturation Modalités de remboursement 	
Gestion des excédents et des pertes	<ul style="list-style-type: none"> Dispositions concernant la gestion des bénéfices/pertes et la constitution de provisions 	<ul style="list-style-type: none"> Possibilités de constitution de réserves ▶ indication 19 Règles claires et contraignantes concernant les excédents ▶ indication 20

Principes à observer pour la fourniture des prestations

Contenus	Aspects à intégrer	Conception spécifique pour les EISP
Obligations générales	<ul style="list-style-type: none"> Obligations et droits généraux du mandataire : normes générales de qualité, exigences en termes de personnel et de locaux, protection des travailleurs/prévention des accidents, codes de déontologie, droits de délégation, contacts avec les médias et relations publiques 	<ul style="list-style-type: none"> Énumération des obligations générales ▶ indication 25
Normes de qualité et garantie de la qualité	<ul style="list-style-type: none"> Normes de qualité à observer Exigences relatives à la garantie continue de la qualité 	<ul style="list-style-type: none"> Pilotage fondé sur les normes et labels ▶ indication 21 Liberté de choix des normes ▶ indication 22 Énumération des prescriptions complémentaires ▶ indication 23
Organisation, gestion et personnel	<ul style="list-style-type: none"> Obligations d'information relatives à l'organisation, à la gestion et au personnel 	<ul style="list-style-type: none"> Obligations d'information ciblées ▶ indication 24
Comptabilité, contrôle financier	<ul style="list-style-type: none"> Exigences applicables à la comptabilité et au contrôle de gestion interne Exigences applicables à la budgétisation, à la présentation des comptes et à la révision Normes à respecter 	<ul style="list-style-type: none"> Pilotage fondé sur les normes et labels ▶ indication 21 Liberté de choix des normes ▶ indication 22 Énumération des prescriptions complémentaires ▶ indication 23
Protection des données et obligation de garder le secret	<ul style="list-style-type: none"> Protection des données, obligation de garder le secret, conservation des dossiers 	

Évaluation de la réalisation des objectifs et rapports

Contenus	Aspects à intégrer	Conception spécifique pour les EISP
Critères d'évaluation de la réalisation des objectifs et du contrôle financier	<ul style="list-style-type: none"> Principes applicables à la mesure des prestations et au contrôle des résultats Critères d'évaluation de la réalisation des objectifs dans le cadre de la convention de prestations Éventuelles références aux mémentos/règlements correspondants 	<ul style="list-style-type: none"> Importance des objectifs individuels ▶ indication 26 Non-réalisation des objectifs ▶ indication 27 Inscription de systèmes d'incitation ▶ indication 28
Rapports et entretien de reporting	<ul style="list-style-type: none"> Liste des documents à produire Délais à respecter Exigences relatives aux responsabilités et à la forme de la collecte de données Éventuelles références aux mémentos/règlements correspondants Objectifs et fréquence de l'entretien de reporting Éventuelles références aux mémentos/règlements correspondants 	<ul style="list-style-type: none"> Établissement d'un lien avec les objectifs ▶ indication 29 Harmonisation avec les processus parallèles, notamment à des fins de reporting individuel ▶ indication 30, indication 35 Clarification des responsabilités et de la forme ▶ indication 31 Énumération des bases attendues et communication des objectifs et de la fréquence des entretiens ▶ indication 32, indication 36 Modèles et interfaces appropriés ▶ indication 33 Pas de cimetière de données ▶ indication 34 Procédure en deux étapes pour les propres visites ▶ indication 37

Durée contractuelle et résiliation

Contenus	Aspects à intégrer	Conception spécifique pour les EISP
Durée de la convention	<ul style="list-style-type: none"> Date de début et de fin de la convention, indication relative à la limitation dans le temps 	<ul style="list-style-type: none"> Horizon de planification supérieur à un an ▶ indication 38
Modalités de modification, de prolongation et de résiliation	<ul style="list-style-type: none"> Modalités d'adaptation, de prolongation et de résiliation de la convention Principes applicables à la renégociation du prix en cas de prolongation Obligations financières des deux parties en cas de résiliation anticipée 	<ul style="list-style-type: none"> Horizon de planification supérieur à un an ▶ indication 38 Reconduction des règlements éprouvés ▶ indication 39

Recours et for juridique

Contenus	Aspects à intégrer	Conception spécifique pour les EISP
Réglementation en cas de litige	<ul style="list-style-type: none"> Réglementation en cas de litige, procédure de conciliation 	
For juridique	<ul style="list-style-type: none"> Tribunal de compétence locale 	

4.2 Assurance-chômage

Importante marge de manœuvre pour l'orientation vers les EISP

En raison de dispositions moins rigoureuses à l'échelon fédéral, les organes d'exécution cantonaux disposent en principe d'une large marge de manœuvre s'agissant de l'établissement de leurs conventions de prestations avec les EISP. La législation fédérale impose la conclusion d'un accord de prestation ou la prise d'une décision, mais ne donne à cet égard qu'une liste des points à régler :

Art. 81d, al. 1 à 3, OACI : « L'autorité compétente octroie des subventions aux organisateurs de mesures relatives au marché du travail par voie de décision ou par accord de prestation. La décision ou l'accord de prestation mentionne au moins les bases légales, la nature et le montant de la subvention, la durée et les buts de la mesure, le mandat et les groupes cibles. Lorsque les subventions sont octroyées par accord de prestation, ce dernier indique également l'autorité compétente et l'organisateur de la mesure, les droits et devoirs des parties, les valeurs cibles et les indicateurs, les modalités de résiliation ou de modification de l'accord de prestation et la procédure à suivre en cas de litige. »

Il est par conséquent envisageable, lors de la (re)négociation d'une convention de prestations cantonale avec une EISP, d'adapter un ou plusieurs facteurs de succès en fonction des caractéristiques de cette dernière, voire d'établir un modèle de convention cantonale spécifique à ces entreprises, mais avec trois réserves importantes sur le plan matériel :

En matière de fixation des prix, d'utilisation des excédents et de SCI, la marge de manœuvre des organes d'exécution cantonaux pour une orientation accrue vers les EISP est limitée par d'autres dispositions du droit fédéral :

- *Prix et utilisation des excédents* : le prix est fixé sur la base des frais à prendre en compte (art. 59c^{bis} LACI). Tout produit réalisé doit être intégralement déduit des frais à prendre en compte (art. 97 OACI ; art. 1, al. 1, de l'ordonnance du DEFR sur le financement des mesures relatives au marché du travail).
- *Système de contrôle interne* : les prestataires doivent disposer d'un SCI, dont ils doivent régulièrement contrôler l'efficacité, et d'un dispositif de gestion des risques. Les directives du SECO relatives au respect du SCI au sein des organes d'exécution sont ici déterminantes (directives relatives au respect du SCI).

Les exigences qui en découlent pèsent sur les activités opérationnelles et la sécurité financière des EISP, et se traduisent par des charges accrues.

D'autres dispositions de la législation cantonale peuvent encore venir s'ajouter aux restrictions concernant les différents éléments des conventions de prestations cantonales.

À noter

- Conception de la convention de prestations comme instrument de pilotage et de travail destiné spécifiquement aux EISP
- Orientation vers les EISP des règles relatives au but et aux objectifs, aux groupes cibles, aux principes applicables à la fourniture des prestations, à l'évaluation de la réalisation des objectifs, aux rapports ainsi qu'à la durée contractuelle et à la résiliation
- Harmonisation de la convention de prestations avec l'appel d'offres et avec l'attribution du mandat

Instrument de pilotage et de travail

Approche globale en matière de pilotage

Pratique observée

Bien souvent, l'orientation vers les objectifs et les résultats n'est pas systématiquement inscrite dans les conventions de prestations. Les objectifs de résultats (par ex. insertion sur le marché primaire du travail, acquisition, développement et approfondissement de connaissances pratiques, achèvement avec succès d'une formation) ainsi que les indicateurs permettant de mesurer et d'évaluer la réalisation des objectifs ne sont que rarement inscrits dans les conventions de prestations. De même, il est peu fréquent qu'un lien soit établi entre la réalisation des objectifs et la détermination du nombre de places supplémentaires.

Potentiel d'optimisation

L'harmonisation entre le mandat, les objectifs, leur mesure et l'évaluation de leur réalisation, le financement ainsi que les rapports et l'évaluation peut encore être sensiblement améliorée. Cela implique notamment que les objectifs à atteindre par l'entreprise, leur mesure et l'évaluation de leur réalisation soient décrits de manière explicite, et que les critères selon lesquels la détermination du nombre de places supplémentaires est liée à la réalisation des objectifs soient précisés.

Conception spécifique pour les EISP

- Pilotage fondé sur des principes ▶ indication 3
- Éclaircissement des dispositions implicites ▶ indication 4

But et objectifs

Attention accrue portée aux résultats à obtenir

Pratique observée

Les organes d'exécution cantonaux sont tenus de mentionner des objectifs dans les conventions de prestations (art. 81d, al. 2 et 3, OACI). Celles-ci contiennent donc toujours des objectifs, mais ces derniers ne sont que rarement axés sur les résultats recherchés (par ex. insertion sur le marché primaire du travail, acquisition, développement et approfondissement de connaissances pratiques, achèvement avec succès d'une formation). De simples prescriptions relatives aux outputs (par ex. mise à disposition d'un nombre déterminé de places), parfois liées à des objectifs de prestations (par ex. réalisation de formations en matière de candidature, présentation de possibles perspectives professionnelles), sont plus répandues.

Potentiel d'optimisation

Les bases de la collaboration peuvent être optimisées s'agissant de l'indication des objectifs d'entreprise à atteindre par l'EISP. En particulier, il faut mentionner davantage d'objectifs (partiels) de résultats et les compléter systématiquement par des objectifs de prestations et de qualité ainsi que par d'autres exigences à satisfaire. Il importe aussi d'apporter une attention particulière à la formulation claire et univoque des objectifs de même qu'à la clarification des attentes et critères implicites concernant la collaboration. La définition des objectifs dans la convention de prestations doit tenir compte des spécificités des prestataires.

Conception spécifique pour les EISP

- Objectifs clairs, explicites et ciblés ▶ indication 5
- Objectifs différenciés en matière d'insertion professionnelle ▶ indication 6
- Accent placé sur l'effet d'intégration professionnelle ▶ indication 7
- Un objectif de résultats et/ou plusieurs objectifs partiels en matière d'insertion professionnelle ▶ indication 8
- Objectifs de qualité et autres exigences ▶ indication 9

Indicateurs concrets pour l'évaluation de la réalisation des objectifs

Pratique observée

Les organes d'exécution cantonaux sont tenus de mentionner des indicateurs et des valeurs cibles dans les conventions de prestations (art. 81d, al. 3, OACI). Il n'est cependant pas rare que des indicateurs assortis des valeurs cibles correspondantes ne soient pas énumérés pour tous les objectifs dont la réalisation doit être évaluée. Les conventions de prestations ne contiennent que très peu souvent des indicateurs d'efficacité (avant tout taux de réinsertion sur le marché primaire du travail). En revanche, on y trouve fréquemment des indicateurs d'output (par ex. nombre de places, nombre d'heures, nombre d'heures de présence) ou des indicateurs de qualité (par ex. obtention ou renouvellement d'une certification GQ, respect des prescriptions de contrôle de gestion des conventions de prestations, réalisation d'un audit interne ou externe).

Potentiel d'optimisation

Les bases de la collaboration peuvent aussi être améliorées en ce qui concerne l'énumération d'un ensemble d'indicateurs soigneusement choisis, y compris de valeurs cibles adaptées à l'offre de l'EISP. Cet ensemble d'indicateurs doit être axé sur les principales valeurs relatives au pilotage et à l'évaluation de la réalisation des objectifs, mais englober à parts égales des objectifs d'insertion ainsi que les exigences à remplir en matière de qualité ou dans le domaine opérationnel et financier.

Conception spécifique pour les EISP

- Indicateurs simples et en nombre réduit ▶ indication 10
- Réalisation attendue des objectifs ▶ indication 11
- Détermination d'indicateurs pour tous les objectifs ▶ indication 12

Groupes cibles

Indication des groupes cibles

Pratique observée

Les groupes cibles auxquels s'adressent les offres ne sont que rarement mentionnés dans les conventions de prestations. Les descriptifs des offres précisent néanmoins souvent que celles-ci doivent être orientées sur des groupes cibles.

Potentiel d'optimisation

Les groupes cibles doivent être indiqués dans les conventions de prestations de manière différenciée en fonction des diverses offres d'un prestataire. La description doit rester concise et s'inspirer des descriptifs d'offre.

Conception spécifique pour les EISP

- Description des groupes cibles en relation avec l'offre ▶ indication 13

Volume du mandat et financement

Participation au risque découlant des fluctuations de la charge de travail

Pratique observée

Les conventions de prestations fixent souvent un nombre maximal de places par année, auquel vient parfois s'ajouter une garantie relative à un nombre déterminé de placements, ce qui revêt une importance toute particulière pour les EISP. Il arrive aussi qu'une partie des coûts d'infrastructure et de personnel budgétisés soit prise en charge même si le nombre de participants est inférieur aux prévisions.

Potentiel d'optimisation

Les dispositions relatives à la participation de l'AC au risque financier découlant des fluctuations de la charge de travail ne sont pas appliquées uniformément. Les EISP souhaitent en outre davantage de transparence quant aux principes d'ajustement des volumes de mandat et des prix.

Conception spécifique pour les EISP

- Répartition des risques ▶ indication 14
- Responsabilités et procédures clairement définies ▶ indication 15
- Pilotage transparent ▶ indication 18

Principes à observer pour la fourniture des prestations

Gestion de la qualité et définition des processus	
Pratique observée	
<p>À l'exception du SCI, la gestion de la qualité, les normes et les exigences posées aux principaux processus ne sont pas inscrites dans les dispositions du droit fédéral. Les prescriptions relatives à la gestion de la qualité et aux principaux processus varient dès lors beaucoup d'une convention à l'autre. Si certaines conventions contiennent des prescriptions très précises concernant les processus d'organisation, de présentation des comptes et de contrôle de gestion (gestion du personnel, calcul des coûts et des charges imputables, délimitation entre les unités comptables ou obligations d'information du prestataire en particulier), d'autres se limitent à des consignes d'ordre général (par ex. utilisation d'un système de contrôle ou de gestion interne, certification qualité). Des règles concernant les processus ayant trait aux bénéficiaires et à l'encadrement (par ex. nombre et contenu des entretiens avec les bénéficiaires) sont très rares.</p>	
Potentiel d'optimisation	Conception spécifique pour les EISP
<p>Une orientation accrue vers les EISP concernant les principes à observer pour la fourniture des prestations signifie renoncer à des prescriptions étendues en matière de normes et de processus et/ou limiter l'introduction d'indicateurs et d'obligations d'information supplémentaires.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pilotage fondé sur les normes et labels ▶ indication 21 • Liberté de choix des normes ▶ indication 22 • Énumération des prescriptions complémentaires ▶ indication 23 • Obligations d'information ciblées ▶ indication 24 • Énumération des obligations générales ▶ indication 25

Évaluation de la réalisation des objectifs et reporting

Reporting concis, orienté objectifs	
Pratique observée	
<p>Il n'existe pas de dispositions fédérales concernant la présentation des rapports. Par conséquent, les prescriptions en la matière varient beaucoup suivant les conventions de prestations. On trouve parfois des réglementations très complètes avec un inventaire détaillé des contenus des rapports de gestion et des rapports financiers, y compris la liste de tous les indicateurs qui doivent y figurer. Dans certains cas, seuls la forme et les délais d'établissement des rapports ainsi que les indicateurs principaux (nombre de participants au programme, coûts effectifs, par ex.) sont définis. Des entretiens et visites plus ou moins fréquents (une ou deux fois par an, parfois même sans indication de l'intervalle) sont une façon très répandue de rendre compte des activités. La plupart du temps, le contenu de ces entretiens n'est pas défini.</p>	
Potentiel d'optimisation	Conception spécifique pour les EISP
<p>Il est recommandé d'établir des rapports concis, axés principalement sur l'évaluation de la réalisation des objectifs et le contrôle financier, tout en évitant les redondances avec d'autres processus de vérification parallèles (en particulier ceux liés à la certification qualité) et en tenant compte des interfaces existantes. Le contenu ainsi que le moment de la remise des rapports et celui des entretiens doivent être clairement définis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Importance des objectifs individuels et établissement d'un lien entre rapports et objectifs ▶ indication 26, indication 29 • Non-réalisation des objectifs et ancrage à l'aide de systèmes d'incitation ▶ indication 27, indication 28 • Harmonisation avec les processus parallèles, notamment à des fins de reporting individuel ▶ indication 30, indication 35 • Clarification des responsabilités et de la forme ▶ indication 31 • Énumération des bases attendues et communication des objectifs et de la fréquence des entretiens ▶ indication 32, indication 36 • Modèles et interfaces appropriés ▶ indication 33 • Pas de cimetière de données ▶ indication 34 • Procédure en deux étapes pour les propres visites ▶ indication 37

Durée contractuelle et résiliation

Allongement des délais de planification

Pratique observée

La durée de validité des conventions de prestations cantonales est fréquemment limitée à une année civile. Les règles applicables en matière de résiliation, dont les modalités sont à spécifier dans la convention de prestations (art. 81, al. 3, OACI), sont très variables. Parfois, une résiliation sans préavis n'est possible que pour des motifs graves ; parfois, la convention peut être résiliée pour la fin d'un mois en respectant un préavis compris entre trois et six mois. Dans certains cas, sous réserve d'un accord commun, il est possible de prolonger la convention sans nouvelle négociation.

Potentiel d'optimisation

Le potentiel d'optimisation réside particulièrement dans la durée et des modalités de la convention de prestations, qui s'accompagnent d'obligations contractuelles à très court terme uniquement pour l'AC.

Conception spécifique pour les EISP

- Horizon de planification supérieur à un an ▶ indication 38
- Reconduction des règlements éprouvés ▶ indication 39

Appel d'offres et attribution du mandat

Harmonisation des différentes bases de la collaboration

Pratique observée

Dans de nombreux cantons, le recours à des mesures relatives au marché du travail se fait par voie d'appel d'offres public. Les cahiers des charges varient alors considérablement en termes de volume et de contenu.

Potentiel d'optimisation

Lors de l'organisation de la procédure d'appel d'offres et de l'établissement du cahier des charges, il convient de porter une attention accrue à l'adoption d'une approche globale unifiée et adaptée à la convention de prestations, assortie de principes, critères et attestations à fournir identiques. À l'étape suivante de la négociation de la convention, une participation des prestataires est recommandée.

Conception spécifique pour les EISP

- Processus axé sur une approche globale ▶ Indication 40
- Coordination de tous les instruments ▶ Indication 41
- Appel d'offres avec cahier des charges ▶ Indication 42
- Participation à la négociation ▶ Indication 44

4.3 Assurance-invalidité

Conventions de prestations largement imposées

La conclusion de conventions de prestations avec des EISP relève de la compétence des offices AI cantonaux :

- **Art. 41, al. 1, RAI:** « L'office AI exécute, outre les tâches explicitement mentionnées dans la loi et dans le présent règlement, notamment les tâches suivantes: ... »
- **Let. I:** conclure des conventions relevant de l'art. 27 LAI pour les mesures visées aux art. 14a, 15, 16, 17 et 18 LAI, au lieu où le fournisseur de prestations est installé à titre permanent ou exerce son activité professionnelle. »

Le contenu de la convention de prestations est défini en détail dans la circulaire sur les mesures de réadaptation d'ordre professionnel (CMRP), par le biais de la convention type obligatoire et des conditions générales du contrat (CG) intégralement applicables. La marge de manœuvre des cantons pour une orientation accrue des conventions de prestations vers les EISP s'en trouve par conséquent très limitée.

La convention de prestations type sert de base à l'établissement de conventions qui contiennent des indications claires s'agissant des informations essentielles au succès de la collaboration ainsi que des références à d'autres documents d'importance centrale (CG, descriptifs d'offre; (► indications 1, 2 et 41). Par ailleurs, diverses dispositions de la CMRP relatives aux facteurs de succès vont aujourd'hui déjà dans le sens des EISP :

- *Principes à observer pour la fourniture des prestations:* le prestataire dispose d'un système de gestion de la qualité, dont il doit fournir la description sur demande de l'office AI (ch. 7 CG). Concernant la gestion d'exploitation, la fourniture des prestations et la tenue d'une comptabilité analytique, des principes et exigences clairs et de portée générale sont imposés aux fournisseurs (ch. 3 CG).
- *Financement et constitution de réserves:* les prestations sont rémunérées sur la base de forfaits par bénéficiaire placé (ch. 5 CG). En cas d'interruption de mesures, les forfaits sont intégralement ou partiellement dus (ch. 5.4 CG). Tout excédent doit être inscrit sur un compte de report du bénéfice, affecté exclusivement à la compensation des fluctuations du résultat d'exploitation portant sur les prestations de l'AI (ch. 3.4 CG).
- *Durée contractuelle et modalités de résiliation:* les conventions de prestations sont réputées de durée indéterminée et peuvent être résiliées au 31 juillet moyennant un préavis de six mois (ch. 8.2 CG). Les prix sont en règle générale renégociés tous les trois ans (ch. 5.3.2 CG).

Les dispositions relatives à la fourniture des prestations sont formulées en des termes généraux et préservent la liberté d'entreprise des EISP (► indication 23). Le financement selon la méthode forfaitaire, le paiement intégral ou partiel des forfaits en cas d'interruption de mesures ainsi que la possibilité de constituer des réserves contribuent à la sécurité financière des EISP (► indications 16 et 19), tandis qu'il n'existe aucune marge de manœuvre pour les offices AI s'agissant d'une garantie minimale du volume de mandat pris en charge. La durée contractuelle, les délais de résiliation et la validité des prix confèrent une sécurité de planification appropriée aux EISP (► Hinweis 38). L'orientation objectifs et résultats est également inscrite dans les conventions de prestations par le biais des prescriptions de la CMRP, mais non dans le cadre d'une approche globale transparente, établissant un lien systématique entre le mandat, les exigences à remplir, les objectifs et leur mesure, le financement, les rapports et l'évaluation de la réalisation des objectifs (► indication 3).

À noter

- Conception de la convention de prestations comme instrument de pilotage et de travail destiné spécifiquement aux EISP
- Orientation vers les EISP des règles relatives au but et aux objectifs, aux groupes cibles, aux prix, à l'évaluation de la réalisation des objectifs et aux rapports
- Harmonisation de la convention de prestations avec l'appel d'offres et avec l'attribution du mandat

Instrument de pilotage et de travail

Approche globale en matière de pilotage

Pratique conformément à la CMRP

L'orientation objectifs et résultats est inscrite dans les conventions de prestations (§ 3 de la convention de prestations type). Une approche globale reposant systématiquement sur l'orientation résultats, y compris objectifs de résultats fixés à l'entreprise, indicateurs pour la mesure et l'évaluation de la réalisation des objectifs ainsi qu'établissement d'un lien entre la réalisation des objectifs, l'attribution du mandat et la fixation du prix, fait défaut.

Potentiel d'optimisation

L'harmonisation entre le mandat, les objectifs, leur mesure et l'évaluation de leur réalisation, le financement ainsi que les rapports et l'évaluation peut encore être sensiblement améliorée. Cela implique notamment que les objectifs à atteindre par l'entreprise, leur mesure et l'évaluation de leur réalisation soient décrits de manière explicite, et que les critères selon lesquels la réattribution du mandat et la fixation du prix sont liées à la réalisation des objectifs soient précisés.

Conception spécifique pour les EISP

- Pilotage fondé sur des principes ▶ indication 3
- Eclaircissement des dispositions implicites ▶ indication 4

But et objectifs

Objectifs d'entreprise explicites

Pratique conformément à la CMRP

La convention de prestations type énumère des objectifs de résultats généraux : l'objectif à long terme d'une mesure planifiée de développement individuel, orientée sur les ressources de la personne, est une insertion durable sur le marché primaire du travail. L'objectif à court terme est le bon déroulement et la réussite de la mesure (§ 3 de la convention de prestations type).

Potentiel d'optimisation

Les bases de la collaboration peuvent être optimisées s'agissant de l'indication des objectifs d'entreprise à atteindre par l'EISP. Les objectifs de qualité et les autres exigences à satisfaire doivent être systématiquement mentionnés. Il importe aussi d'apporter une attention particulière à la formulation claire et univoque des objectifs de même qu'à la clarification des attentes et critères implicites concernant la collaboration. La définition des objectifs dans la convention de prestations doit tenir compte des spécificités des prestataires.

Conception spécifique pour les EISP

- Objectifs clairs, explicites et ciblés ▶ indication 5
- Objectifs différenciés en matière d'insertion professionnelle ▶ indication 6
- Accent placé sur l'effet d'intégration professionnelle ▶ indication 7
- Un objectif de résultats et/ou plusieurs objectifs partiels en matière d'insertion professionnelle ▶ indication 8
- Objectifs de qualité et autres exigences ▶ indication 9

Indicateurs concrets pour l'évaluation de la réalisation des objectifs

Pratique conformément à la CMRP

Conformément à la convention type, les résultats obtenus par les offices AI et les prestataires sont mesurés sur la base de quatre critères : réussite de la formation/atteinte des objectifs de développement, placement sur le marché primaire du travail, mise en œuvre des mesures basées sur le principe d'économicité et réduction de la rente (§ 3 de la convention de prestations type). Les indicateurs servant au contrôle et à l'évaluation de la réalisation des objectifs ne sont pas précisés, et les valeurs cibles concrètes non plus.

Potentiel d'optimisation

Les bases de la collaboration peuvent être améliorées en ce qui concerne l'énumération d'un ensemble d'indicateurs soigneusement choisis, y compris de valeurs cibles adaptées à l'offre de l'EISP. Cet ensemble d'indicateurs doit être axé sur les principales valeurs relatives au pilotage et à l'évaluation de la réalisation des objectifs, mais englober à parts égales des objectifs d'insertion ainsi que les exigences à remplir en matière de qualité ou dans le domaine opérationnel et financier.

Conception spécifique pour les EISP

- Indicateurs simples et en nombre réduit ▶ indication 10
- Réalisation attendue des objectifs assortie de valeurs cibles adéquates ▶ indication 11
- Détermination d'indicateurs pour tous les objectifs ▶ indication 12

Groupes cibles

Indication des groupes cibles

Pratique conformément à la CMRP

Les groupes cibles auxquels les offres s'adressent ne sont pas mentionnés dans la convention de prestations type. Les descriptifs des offres précisent que celles-ci doivent être orientées sur les groupes cibles.

Potentiel d'optimisation

En vue de l'harmonisation des objectifs, les groupes cibles doivent être indiqués dans les conventions de prestations de manière différenciée en fonction des diverses offres d'un prestataire. La description doit rester concise et s'inspirer des descriptifs d'offre.

Conception spécifique pour les EISP

- Description des groupes cibles en relation avec l'offre ▶ indication 13

Évaluation de la réalisation des objectifs et rapports

Coordination des rapports et de l'évaluation

Pratique conformément à la CMRP

Les CG prescrivent les points clés du reporting (ch. 7 CG) : elles précisent que le rapport annuel officiel, un descriptif du système de gestion de la qualité, les comptes approuvés et le rapport de révision doivent être remis à l'office AI. Le prestataire doit également présenter une liste non exhaustive des statistiques des prestations prévues dans la convention (nombre de jours, de mois, de cas, entrées et admissions, sorties régulières, stages, formations réussies et formations interrompues). L'office AI contrôle les documents qui lui sont soumis et évalue les résultats obtenus lors d'un entretien avec le prestataire. Cet entretien porte notamment sur la qualité des structures, des processus et des résultats.

Potentiel d'optimisation

Les prescriptions figurant dans les CG définissent un cadre clair et concis pour l'établissement de rapports. L'orientation des rapports vers l'évaluation de la réalisation des objectifs et le contrôle financier doit être optimisée. Il convient également de vérifier l'existence de redondances avec d'autres processus de vérification parallèles, et notamment avec les rapports individuels. Les contenus et le moment d'organisation des entretiens sont à préciser.

Conception spécifique pour les EISP

- Importance des objectifs individuels ▶ indication 26
- Non-réalisation des objectifs ▶ indication 27
- Inscription de systèmes d'incitation ▶ indication 28
- Établissement d'un lien avec les objectifs ▶ indication 29
- Harmonisation avec les processus parallèles, notamment à des fins de reporting individuel ▶ indication 30, indication 35
- Clarification des responsabilités et de la forme ▶ indication 31
- Énumération des bases attendues et communication des objectifs et de la fréquence des entretiens ▶ indication 32, indication 36
- Modèles et interfaces appropriés ▶ indication 33
- Pas de cimetière de données ▶ indication 34
- Procédure en deux étapes pour les propres visites ▶ indication 37

Sélection des prestataires et attribution du mandat

Procédure transparente de sélection des prestataires

Pratique conformément à la CMRP

La circulaire sur les mesures de réadaptation d'ordre professionnel ne contient pas de dispositions concernant la sélection des prestataires et l'attribution du mandat. La procédure de sélection des prestataires varie par conséquent très fortement d'un canton à l'autre.

Potentiel d'optimisation

Les exigences posées aux fournisseurs ainsi que les critères implicites appliqués lors de la sélection de nouveaux prestataires en vue de la conclusion d'une convention de prestations doivent être davantage communiqués.

Conception spécifique pour les EISP

- Processus axé sur une approche globale ▶ indication 40
- Coordination de tous les instruments ▶ indication 41
- Attribution de mandat sans appel d'offres ▶ indication 43
- Participation à la négociation ▶ indication 44

Du fait du cadre étroit fixé par la convention de prestations type, la mise en œuvre des éléments pour le pilotage de la collaboration par les offices AI doit se fonder sur le descriptif produit ou sur des documents cantonaux complétant les conventions de prestations. En pareil cas, il faut veiller à ce que les différentes bases de la collaboration soient bien coordonnées (▶ indication 41).

L'ancrage dans une approche globale, qui établit un lien systématique entre le mandat, les objectifs et leur mesure, le financement et les rapports, et permette une mise en œuvre différenciée selon les prestataires, doit dans l'idéal être réalisé au niveau supracantonal et dans le cadre d'une convention type. Cela vaut également pour les éventuels critères relatifs à la fixation du prix et à l'utilisation du compte de report du bénéficiaire.

5 Principes applicables aux conventions de prestations conclues avec les EISP

Avec l'aide de spécialistes de la pratique, les principes suivants⁵, garants d'une collaboration fructueuse, ont pu être identifiés :

- **Reconnaissance du caractère spécifique :** les organismes de la sécurité sociale concluent avec les EISP davantage de conventions de prestations adaptées au caractère spécifique de ces prestataires ainsi qu'à leur double objectif.
- **Aménagement d'une marge de manœuvre :** les conventions de prestations laissent aux EISP une marge de manœuvre suffisante quant à leur organisation et à la fourniture des prestations, eu égard à leurs atouts spécifiques (par ex. innovation, créativité, flexibilité).
- **Approche globale en matière de pilotage :** les conventions de prestations reposent sur une approche globale identifiable, qui établit un lien systématique entre le mandat, les exigences et normes à respecter, les objectifs et leur mesure, le financement, les rapports et l'évaluation de la réalisation des objectifs.
- **Orientation objectifs et résultats :** des objectifs clairement formulés et adaptés aux EISP constituent l'élément clé des conventions de prestations. Eu égard aux systèmes de pilo-tage prioritaires des organismes de la sécurité sociale, une importance particulière doit être accordée à l'orientation résultats et aux objectifs de résultats.
- **Limitation à l'essentiel :** la convention de prestations et les objectifs, mais aussi les justificatifs annexes concernant les prestations, les résultats, la qualité, l'organisation et les finances, doivent être réduits à l'essentiel, en tenant compte du volume des prestations et du financement convenus ainsi que des charges supportées par les EISP.
- **Prise en considération de la diversité :** les différences existant entre les EISP (par ex. en termes de taille, de groupes cibles, d'objectifs d'insertion et de volume des prestations) sont prises en compte lors de la détermination concertée des objectifs, des indicateurs et des critères d'évaluation de la réalisation des objectifs ainsi que des prescriptions concernant la qualité et le reporting.
- **Rapport fondé sur le partenariat :** la relation et la reconnaissance mutuelle des différentes exigences revêtent une grande importance. Une collaboration fructueuse repose à parts égales sur le dialogue, la preuve et le contrôle ainsi que sur une confiance toujours renouvelée.

Des difficultés découlent également du fait que la majorité des EISP exécutent des mandats de prestations pour plusieurs organismes de la sécurité sociale ⁶. Lorsqu'elles fournissent des prestations en faveur de bénéficiaires de différents organismes, il n'est pas rare qu'elles soient tenues de respecter d'autres prescriptions ou exigences s'agissant des processus relatifs à la qualité, à l'organisation et à la comptabilité, ou encore d'utiliser d'autres modèles et indicateurs pour l'établissement de rapports.

Le principe suivant s'applique par conséquent aussi à la collaboration avec les EISP :

Coordination des assurances sociales : la marge de manœuvre pour la coordination et l'harmonisation des objectifs et des prescriptions pratiques, des bases requises ou des modèles de rapports est utilisée quel que soit l'organisme de la sécurité sociale concerné. Les chiffres clés sont uniformément définis et indiqués de manière comparable par les EISP.

⁵ Ces principes ont été identifiés comme essentiels à une collaboration fructueuse lors de la discussion avec les spécialistes des organes d'exécution des trois assurances sociales et des représentants des EISP, sur la base des enseignements tirés d'Adam et al. (2016).

⁶ Selon l'étude de Ferrari et al. (2016: 20), deux tiers des EISP collaborent avec au moins deux organismes de la sécurité sociale: 37% avec l'AI et l'aide sociale, 7% avec l'AC et l'aide sociale et 22% avec les trois assurances sociales. La collaboration entre les EISP et l'AI abordée dans cette étude concerne toutefois non seulement les mesures d'insertion professionnelle, mais aussi celles visant l'emploi de personnes handicapées bénéficiaires d'une rente AI.

Une convention de prestations dans tous les cas ?

La convention de prestations en tant qu'instrument de pilotage de la collaboration entre les organismes de la sécurité sociale et les EISP n'est pas indiquée dans tous les cas. Sous réserve que la situation juridique le permette, y renoncer peut parfois se révéler judicieux. En particulier pour la collaboration avec des EISP auprès desquelles un nombre réduit de bénéficiaires (moins de 10 par an) est placé, la conclusion au cas par cas de conventions liées à une convention d'objectifs individuelle peut se révéler plus efficace et plus ciblée en termes d'intégration. Cela vaut également pour les organes d'exécution qui ne placent qu'un faible nombre de bénéficiaires (par ex. dans les petits cantons ou les cantons ruraux et les communes de taille modeste).

À noter également pour la conclusion d'une convention de prestations: outre les activités communes orientées vers les objectifs et formalisées dans la convention, l'entretien de la relation, des rapports fondés sur le partenariat et la communication sont aussi des facteurs de succès. Le dialogue, l'échange et une concertation régulière sur les objectifs revêtent également une importance centrale dans le cadre d'une collaboration formalisée, surtout en raison de la relation de dépendance existant entre le mandant et le mandataire. Les deux parties à la collaboration doivent pouvoir exprimer leurs points de vue, exigences et besoins. Des concertations ad hoc doivent rester possibles dans des cas fondés. La communication directe et ouverte renforce la confiance mutuelle.

Informations complémentaires

... sur l'étude de base

- Adam et al. (2016) : Explorative Studie zu den Erfolgsfaktoren von Unternehmen der sozialen und beruflichen Integration (USBI) – rapport final (en allemand, avec résumé en français). FHNW, SUPSI et FFHS sur mandat de l'Office fédéral des assurances sociales. Rapport de recherches n° 4/16. Berne : OFAS. [Lien](#).

... sur les EISP et les entreprises sociales

- Ferrari et al. (2016) : Sozialfirmen in der Schweiz. Grundlagen zur Beantwortung des Postulats Carobbio Guscetti «Rolle der Sozialfirmen» (13.3079). Rapport de recherche n° 9/16 (en allemand, avec résumé en français). Berne : OFAS. [Lien](#).
- Conseil fédéral (2016) : Rôle des entreprises sociales. Rapport du Conseil fédéral en réponse au postulat (13.3079) Carobbio Guscetti « Faire le point sur les entreprises sociales » du 14 mars 2013. [Lien](#).
- Crivelli (2012) : Le modèle d'entreprise sociale « made in Switzerland ». Résultats d'une enquête exploratoire menée au niveau national – Synthèse. SUPSI. [Lien](#).
- OFAS (2011) : Dossier entreprises sociales. Sécurité sociale CHSS 3/2011. [Lien](#).
- Blattmann (2017) : Arbeit für Alle – Das St. Galler Modell für Sozialfirmen. Zurich : rüffer & rueb.
- Insertion Suisse – Association faitière nationale de l'insertion sociale et professionnelle. [Lien](#).

... sur les conventions de prestations et les appels d'offres

- Artias (2017) : Subventions : contrats de prestation. Recommandations de l'Artias. [Lien](#).
- Meyer (2017) : Régime juridique applicable aux contrats de prestation. [Lien](#).
- Dvorak et Ruflin (2007) : Der Leistungsvertrag. Berne/Stuttgart/Vienne : Éditions Haupt.
- Ruflin (2006) : Wohlfahrtsstaatliches Kontraktmanagement. Berne/Stuttgart/Vienne : Éditions Haupt.
- Broder (2006) : Leistungsvereinbarungen mit sozialen Einrichtungen. Secrétariat suisse de pédagogie curative et spécialisée.
- BASS (2015) : Contrats de prestations et leur incidence sur les conditions d'emploi dans les ONG. [Lien](#).

Synthèse

Le présent guide pratique relatif aux conventions de prestations entre les organismes de la sécurité sociale et les entreprises d'intégration sociale et professionnelle (EISP) crée une base qui permettra d'utiliser au mieux le potentiel des EISP en matière d'intégration sociale et professionnelle. Il expose les éléments d'une convention de prestations qui contribuent au succès de la collaboration et à la réalisation des objectifs fixés. Il donne en outre des indications quant aux aspects dont il convient de tenir particulièrement compte lors de l'établissement de conventions de prestations spécifiques pour les EISP.

Le succès de la collaboration avec les EISP repose en particulier sur une présentation simple de la convention de prestations et sur une adaptation des contenus suivants aux spécificités de ces entreprises :

- But, objectifs et groupes cibles
- Volume du mandat et financement
- Gestion de la qualité et définition des processus
- Évaluation de la réalisation des objectifs et rapports
- Durée contractuelle et résiliation

La convention de prestations doit également être harmonisée avec le processus d'appel d'offres en amont et avec l'attribution du mandat.

Le guide fournit des indications pratiques concrètes concernant l'ensemble de ces éléments ainsi que des aperçus détaillés à l'intention de l'aide sociale, de l'assurance-chômage et de l'assurance-invalidité. Il s'adresse aux spécialistes en charge des conventions de prestations des offices AI, des services LMMT, des offices cantonaux des affaires sociales ainsi que des services sociaux qui placent un grand nombre de bénéficiaires auprès des EISP. Le guide entend leur permettre d'identifier le potentiel d'optimisation des conventions de prestations existantes ou les soutenir dans l'établissement de nouvelles conventions avec les EISP.