



Ligne directrice sur les ententes de services – Éléments essentiels

Publié : le 04 juil. 2012

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2012

Publié par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
90 rue Elgin, Ottawa, Ontario, K1A 0R5, Canada

N^o de catalogue BT22-167/2012F-PDF
ISBN : 978-0-660-09780-0

Ce document est disponible sur Canada.ca, le site Web du gouvernement du Canada.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé
pour désigner tant les hommes que les femmes.

Also available in English under the title: Guideline on Service Agreements: Essential Elements

Ligne directrice sur les ententes de services – Éléments essentiels

Avis de non-reponsabilité

À propos de la *Ligne directrice*

La *Ligne directrice sur les ententes de services – Éléments essentiels* fournit des conseils, des indications, des exemples pratiques et des modèles aux personnes chargées d'établir des ententes de services ou de réviser des ententes préparées par l'autre partie dans une relation de service en constante évolution. Un document d'accompagnement, la [Ligne directrice sur les ententes de services – Synthèse](#), explique brièvement aux cadres supérieurs et aux gestionnaires les principaux concepts dont ils devraient tenir compte pour établir des ententes de services.

La *Ligne directrice sur les ententes de services* résulte de consultations approfondies menées auprès des ministères et organismes, et elle s'inscrit dans les efforts du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) visant à appuyer l'élaboration et la gestion d'ententes de services. Il s'agit d'une ligne directrice parmi d'autres en vue de soutenir un service axé sur la clientèle et l'excellence en matière de service, et elle s'intègre à la suite d'instruments de politique élaborés par le SCT. La présente *Ligne directrice* vient appuyer la [Directive sur les services internes de soutien](#) et elle appuiera les organisations dans leur quête en vue de regrouper leurs activités et de réaliser des gains accrus d'efficacité.

1. Introduction

Les approches décrites dans la présente *Ligne directrice* s'inspirent des pratiques exemplaires du secteur privé et d'autres administrations ainsi que de consultations auprès de ministères. La présente *Ligne directrice* vient appuyer la [Directive sur les services internes de soutien](#) et elle appuiera les organisations dans leur quête en vue de regrouper leurs activités et de réaliser des gains accrus d'efficacité. La présente *Ligne directrice* prend acte que, même si tout le gouvernement devrait utiliser et appliquer des ententes de services, chaque entente devrait refléter les circonstances et les besoins des ministères participants, les différents accords de collaboration qu'ils suivent ainsi que la complexité de la relation de service. La *Ligne directrice* vise à appuyer les cadres supérieurs et les gestionnaires de programmes et de services dans l'élaboration d'ententes de services efficaces qui appuient une prestation de services qui soit bien gérée et axée sur la clientèle.

La présente *Ligne directrice* décrit une démarche souple d'élaboration d'ententes de services en fonction des besoins précis de chaque relation ainsi que de la complexité ou de la portée de la relation de service. L'application des démarches décrites dans la *Ligne directrice* devrait améliorer la cohérence et la clarté des relations de service à l'échelle du gouvernement.

Contexte

Le saviez-vous?

Un **service** est la fourniture d'un extrant particulier, y compris de l'information, qui répond à un ou à plusieurs besoins d'un destinataire prévu et qui contribue à l'atteinte d'un résultat.

Par exemple, l'Initiative des services de voyage partagés (ISVP) de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada réserve des vols (extrant particulier) grâce à son centre d'appels et à son service libre-service d'enregistrement en ligne (ensemble de mesures) pour tous les employés du gouvernement (les destinataires) en appui à ses responsabilités en matière d'exécution de programme (résultat escompté).

Une **entente de services** est un accord formel entre deux parties ou plus (par exemple, entre des ministères, entre un ministère et un fournisseur de services communs ou partagés, ou encore entre plusieurs ordres de gouvernement) visant à définir les conditions d'une **relation de service** particulière. Le terme « ministère » désigne généralement les organismes qui sont mentionnés aux annexes I, I.1 et II de la [Loi sur la gestion des finances publiques](#).

Les **ententes de services** ont trois fonctions principales :

- définir les attentes des parties qui signent l'entente;
- fournir un processus de gouvernance et de résolution des problèmes;
- servir de fiche de pointage pour l'examen du rendement et des résultats.

Nota

Bien que les principes et les éléments d'une entente de services entre deux organismes gouvernementaux s'appliquent tout autant à une entente de services avec l'extérieur, ces types d'ententes sont normalement régis par un contrat, par un accord de subvention ou de contribution, par une facture ou par une convention d'achat. C'est pourquoi ces types de marchés et d'ententes, tout comme les concepts de prix et de profits qui y sont liés, ne s'insèrent pas dans la portée de la présente *Ligne directrice*.

Les ententes de services peuvent rehausser la gouvernance, la reddition de compte et la qualité des services en contribuant à définir

les rôles, les responsabilités, les processus et les attentes en matière de rendement. La pratique d'établir des ententes de services est fortement recommandée pour tout type de relation de service entre un client et un fournisseur de services ou de collaboration.

La présente *Ligne directrice* s'applique aux ententes entre clients et fournisseurs qui prévoient la prestation de services du gouvernement du Canada par un ministère à un autre ministère, ou au nom d'un autre ministère, lorsque deux ministères ou plus unissent leurs efforts pour fournir un service ou réaliser un projet ou lorsqu'une province ou une municipalité fournit un service en collaboration avec un ministère fédéral ou pour le compte de ce ministère ou encore lorsqu'un ministère fournit un service à une province ou une municipalité. Ces ententes décrivent le fonctionnement et les politiques en cours. Elles seront mises à jour pour y intégrer tout changement juridique ou stratégique ayant une incidence sur l'établissement et l'exécution des ententes de services.

L'établissement d'ententes de services est une pratique prudente avec tout type d'entente de services entre un client et un fournisseur de services ou dans tout type d'accord de collaboration, y compris :

- Les **ententes de services bilatérales** : Un ministère fournit des services précis (pour un paiement par service) à un ou plusieurs autres ministères.
- Les **ententes de partage coopératif** de services : Un petit nombre de ministères participants mettent en commun leurs ressources (humaines ou financières) afin de fournir un service continu ou de mettre en œuvre un projet donné.
- Les **ententes de regroupement de services** : Plusieurs ministères participants créent et financent ensemble un service, une acquisition ou un projet commun.
- Les **ententes de services partagés** : Une organisation ou une unité est créée avec le mandat d'offrir un service bien précis, généralement un service interne, à ses clients internes. Il s'agit d'une partie indépendante qui offre un traitement équitable à tous ses clients, qui a une structure de gouvernance contrôlée par ceux-ci, et dont le budget est prélevé auprès de ces derniers à partir des services qu'ils se procurent auprès d'elle.
- Les **ententes de services communs** : Un fournisseur central – un organisme de services communs (OSC) – a le mandat d'offrir un service commun, qui est obligatoire ou facultatif, afin de combler les besoins des ministères. Les ministères doivent utiliser les services communs obligatoires énumérés à l'appendice E de la [Politique sur les services communs](#). Les ministères ont le choix d'utiliser les services facultatifs offerts par les OSC lorsqu'il convient de le faire.
- Les **ententes de services conclues avec d'autres administrations** : Une province ou une municipalité offre un service au gouvernement fédéral, ou conjointement avec le gouvernement fédéral, ou encore un ministère fournit un service à une province ou une municipalité contre honoraires.

Le terme « client » s'applique autant aux clients d'une entente de services entre client et fournisseur qu'aux participants d'un accord de collaboration. Le terme « fournisseur de services », ou « fournisseur », s'applique génériquement aux fournisseurs d'une entente entre client et fournisseur et, dans le cadre d'un accord de collaboration, au ministère directeur qui fournit les services.

La présente *Ligne directrice* devrait être lue en parallèle avec les documents suivants :

- La [Ligne directrice sur les ententes de services – Synthèse](#)
- La [Ligne directrice sur les normes de service](#)
- Le [Guide d'établissement des coûts](#)
- La [Directive sur les services internes de soutien](#)
- Les autres instruments de politique du Conseil du Trésor sur la prestation de services et sur la gouvernance, les prix et le rendement

Structure de la *Ligne directrice*

La présente *Ligne directrice* se présente comme suit :

La [section 2](#) décrit le processus proposé pour définir une entente de services.

La [section 3](#) décrit les principaux éléments dont il faut tenir compte pour établir une relation de service.

La [section 4](#) examine les divers types d'ententes de services et les situations auxquelles chaque type d'entente s'applique le mieux.

La [section 5](#) examine plus en profondeur les éléments particuliers qui devraient être pris en compte lors de l'élaboration d'une entente de services, en l'occurrence, la portée, la gouvernance, le fonctionnement, les finances, le rendement et la mise en œuvre.

L'[annexe A](#) fournit une liste de vérification des principaux éléments que contient généralement l'entente de services.

Les [annexes B à D](#) présentent des exemples des principaux types d'ententes de services.

2. Définir et bâtir la relation de service

Important!

Avant d'établir une relation de service dans laquelle un ministère fournit un service à un autre ministère, ou au nom d'un autre ministère, on encourage les parties de cette entente à vérifier si elles détiennent :

- le mandat juridique de fournir ce service;
- le pouvoir de recouvrer les coûts, s'il y a lieu;
- le pouvoir de dépenser de nouveau les recettes, s'il y a lieu;

- les pouvoirs délégués au fournisseur du service selon les articles 33 et 34 de la [Loi sur la gestion des finances publiques](#), selon les besoins;
- tout autre pouvoir nécessaire, dont celui de recueillir des renseignements personnels.

Il y a une **relation de service** entre deux parties ou plus quand l'une d'elles fournit un service à l'autre, généralement par paiement à l'acte (relation client-fournisseur) ou quand deux ministères ou plus mettent leurs ressources en commun pour créer ou fournir ensemble un service ou réaliser un projet (relation de collaboration).

Une **entente de services** est un accord formel conclu entre deux parties ou plus qui définit les modalités d'une **relation de service** particulière.

Il est donc essentiel de définir la relation de service, notamment la nature et la portée des services en cause, la gouvernance, le fonctionnement, les finances, la mesure du rendement et la reddition de comptes, avant d'établir l'entente de services.

Pour définir la relation de service, il faut généralement se poser les questions suivantes :

Important!

Selon l'autorité conférée par une législation ou une politique, peu importe que le fournisseur de service soit une organisation de services communs en vertu de la [Politique sur les services communs](#) ou non, ou le mécanisme de financement en jeu (p. ex., crédit, fonds renouvelable, ou autorisation de crédit net), les frais pour les services peuvent être fondés sur les coûts totaux, sur les coûts différentiels ou sur toute autre base convenue par les parties. Aux fins de cette *Ligne directrice*, le mot « coût » s'applique de façon générique. Les parties d'une entente de services doivent déterminer le fondement approprié sous-jacent au barème des frais de service.

- **Quels services obtiens-je et à quel prix? Qu'est-ce que je fournis, et sur quelle base se fait le recouvrement des coûts, s'il y a lieu?** Les relations de service stables à long terme sont structurées de manière à ce que toutes les parties y gagnent. Le client optimise ses ressources tandis que le fournisseur fournit le service de manière satisfaisante en en recouvrant les coûts par allocation ou sur toute autre base de recouvrement.
- **Comment cette entente s'articulera-t-elle?** Un malentendu opérationnel des plus inoffensifs peut gâter les meilleures relations de service. Les parties devraient définir avec précision le processus de gouvernance, les responsabilités et les rôles relatifs, les pouvoirs décisionnels et les processus d'approbation et instaurer des processus pour résoudre ou atténuer rapidement les problèmes. Le client devrait pleinement comprendre toutes les implications que représente pour lui la conformité aux normes du fournisseur de services.
- **Comment y parvenir?** La concrétisation d'une nouvelle relation de service a une incidence sur les clients et sur les fournisseurs, et exige souvent un niveau d'engagement et de ressources qui peut mettre à dure épreuve les capacités des deux parties. La mise en œuvre d'une nouvelle entente de services entre un client et un fournisseur ou d'un nouvel accord de collaboration nécessite souvent la modification des rôles, des responsabilités et des processus, la mise en œuvre de nouvelles technologies ou interfaces, la formation des utilisateurs et du personnel de soutien, et le transfert et la conversion de données. Les parties devraient définir le processus, les délais d'exécution, les responsabilités ainsi que les ressources et les compétences nécessaires à la mise en œuvre de l'entente.

Principaux éléments

Les parties ne peuvent pas tenir de discussions productives sur leur relation de service sans s'être préparées au préalable.

Les clients devraient idéalement avoir une idée précise du problème qu'ils souhaitent résoudre et de la façon dont ils souhaitent tirer profit de cette nouvelle relation de service pour résoudre ce problème. Ils devraient également avoir une très bonne idée de leurs coûts de base actuels et des niveaux de service actuels et souhaités. Les exigences non négociables ou les exigences opérationnelles uniques (par exemple, les fonctions qui doivent être maintenues, les préoccupations en matière de protection des renseignements personnels ou d'indépendance, des délais ou des échéances de mise en œuvre, des exigences régionales ou fonctionnelles uniques) devraient être énoncées clairement. Bref, les clients doivent se montrer de bons acheteurs.

Idéalement, les fournisseurs de services auront défini leur offre de services (c'est-à-dire la liste des services), de quelle manière le service est offert (par exemple, des ensembles de services de base et de services facultatifs), de quelle manière le service est fourni (par exemple, les modes de prestation, les exigences techniques minimales, les fonctions transférées et maintenues, les processus opérationnels), le modèle de recouvrement des coûts, s'il y a lieu, et les processus et activités de mise en œuvre. Les fournisseurs de services devraient également déterminer s'ils ont actuellement la capacité de répondre aux besoins d'un nouveau client ou s'ils doivent investir des fonds supplémentaires pour accroître leur capacité de production.

Dans certains cas, plus particulièrement lorsqu'il s'agit de nouveaux services, le client ou le fournisseur de services ne dispose pas nécessairement de l'information requise pour définir pleinement tous les aspects de la relation de service. Rien n'empêche les parties de conclure une entente de services même si une analyse plus poussée ou un projet pilote s'impose. Cependant, pour la protection des deux parties, un processus pour réaliser l'analyse ou le projet pilote devrait être formulé conjointement dans l'entente de services. Le processus devrait comporter des voies de sortie si l'analyse ou le projet pilote indique qu'il est impossible d'établir une relation viable à la satisfaction des deux parties. Il est préférable d'abandonner une relation non viable avant d'engager des investissements importants ou de prendre des engagements contractuels.

Liste de vérification : Définir et bâtir la relation de service

Pratique recommandée

- Engagez-vous dans un exercice conjoint de planification afin de définir la relation de service;
- Déterminez le système de gouvernance et de gestion pour chaque service et pour la relation dans son ensemble.

Considérations

- Le nombre et la portée de services offerts;
- Les niveaux de service et les objectifs de rendement;
- La durée de l'entente de services;
- Les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte pour chaque partie signataire de l'entente;
- Le délai de préavis et les processus requis pour résilier l'entente ou mettre fin à la relation en général;
- La nature et la complexité de la relation de service;
- Les risques liés à la relation de service proposée;
- L'expérience des parties en matière d'établissement et de gestion d'ententes de services;
- Les incidences de la mise en œuvre de l'entente de services pour l'organisation.

3. Définir l'entente de services

Définir les divers types d'ententes de service

Bien que chaque entente de services puisse et devrait paraître très différente des autres, ces ententes peuvent généralement se classer en trois catégories : les protocoles d'entente (PE), les accords-cadres (A-C) et les accords sur les niveaux de service (ANS). On choisit le type d'entente et la relation entre les parties en fonction de la portée et de la complexité de la relation de service et des services visés.

Important!

Peu importe la complexité de la relation de service, on recommande fortement que les gestionnaires de services obtiennent des conseils de la part des spécialistes tels que ceux des services ministériels et des services juridiques lorsqu'ils élaborent leurs ententes de services.

Dans le cadre d'une **relation de service**, les parties peuvent partager, fournir ou utiliser un ou plusieurs services. Elles peuvent choisir de conclure une ou plusieurs **ententes de services** englobant chacune un ou plusieurs **services**. Les ententes de services peuvent et devraient être utilisées pour décrire tous les aspects de la relation. La [section 4](#) décrit les divers types d'ententes de services et les situations dans lesquelles chaque type d'entente devrait être utilisé.

Établir les modalités de l'entente de service

La définition des besoins, des lacunes, des attentes et des risques (juridiques ou autres) constitue le fondement de la relation de service, alors que les structures et les processus de gouvernance et de fonctionnement sont à la base de la relation opérationnelle. L'entente de services devrait inclure les éléments importants de la relation, notamment les engagements que chaque partie prend envers l'autre.

Voici la liste des principaux éléments de la relation de service qui sont généralement contenus dans une entente de services :

- La **portée** : qui commence par la détermination des services fournis dans le cadre de la relation, et que l'on exprime souvent en termes de fonctions, de processus, d'activités ou de projets.
- La **gouvernance** : où l'on répond généralement aux questions telles que : « Pourquoi? », « Qui fait quoi? », « Qui décide de quoi? » et « Qui rend compte des résultats? ».
- Le **fonctionnement** : où l'on décrit toutes les activités quotidiennes que le fournisseur devra effectuer pour la prestation de services.
- Les **finances** : qui portent sur les barèmes tarifaires ou la mise en commun des ressources, la transparence des coûts, les écarts et les ajustements, et les ententes de règlement.
- Le **rendement** : qui comprend les extrants et les résultats que les parties espèrent réaliser dans le cadre de l'entente.
- La **mise en œuvre** : qui définit les activités nécessaires à la mise en œuvre des services prévus dans l'entente, le soutien offert par le fournisseur de services, le calendrier habituel et le degré d'effort requis, les responsabilités de chaque partie et les principaux risques.

La [section 4](#) décrit davantage les types d'ententes de services tandis que la [section 5](#) fournit des renseignements sur les éléments particuliers de chacun de ces aspects qui pourraient être intégrés dans l'entente de services.

Liste de vérification : Définir l'entente de services

- Documentez les principaux éléments de la relation de service;
- Déterminez le type d'ententes de services requis (voir la [section 3](#));
- Définissez les niveaux de service requis compte tenu des besoins opérationnels;
- Déterminez les modalités qui seront intégrées dans l'entente de services à l'aide de la [section 4](#) et des [annexes A à D](#) à titre de guide;
- Rédigez l'entente de services avec l'aide des services ministériels et juridiques de votre organisation au besoin, et demandez-leurs d'examiner l'ébauche ou la version finale de l'entente de services.

4. Types d'ententes de services

La rapidité et la facilité d'élaboration d'une entente de services reposent sur plusieurs facteurs. Il est possible de conclure une entente de services rapidement et facilement lorsque la relation de service est relativement simple et bien comprise et qu'il y a peu de questions à résoudre. Mais la préparation d'une entente de services plus complexe (comme une entente visant à utiliser au maximum les ressources, à appuyer des activités de planification qui s'étendent à l'échelle du gouvernement ou à appuyer des initiatives horizontales entre deux ministères ou plus) nécessite généralement plus de temps et d'efforts.

Trois types de documents sont généralement utilisés pour établir les modalités d'une entente de services, soit un **protocole d'entente**, un **accord-cadre** et un **accord sur les niveaux de service**.

En général :

- Le **protocole d'entente (PE)** définit les paramètres généraux de la relation de service entre les parties à l'entente, la vision des services et l'exercice des pouvoirs décisionnels (voir l'exemple qui se trouve à l'[annexe B](#)).
- L'**accord-cadre (A-C)** est un document général qui décrit les services inclus, de quelle manière l'ensemble des services sera géré et les détails opérationnels communs à tous les services. L'accord-cadre établit les paramètres généraux pour la conclusion d'ententes de services multiples, généralement une entente pour chaque service prévu par l'accord-cadre (voir l'exemple qui se trouve à l'[annexe C](#)).
- L'**accord sur les niveaux de service (ANS)** établit les paramètres opérationnels et les objectifs de rendement des parties aux ententes. En général, un ANS est établi pour chaque type de service ou de projet (voir l'exemple qui se trouve à l'[annexe D](#)).

Ces documents peuvent être utilisés individuellement ou en combinaison les uns avec les autres. Le choix du ou des documents et le lien qui existe entre eux sont basés sur la complexité de la relation de service comme le montrent les exemples suivants.

Exemple pratique d'entente de service

Dans le cadre de sa relation de service avec un ministère client pour lequel il organise et fournit de l'hébergement et du soutien à l'étranger, le ministère X établit un ou plusieurs ANS où il décrit des éléments comme la communication, l'hébergement, les locaux administratifs et la sécurité.

Entente de services simple ou en un seul volet

On utilise une entente de services simple lorsque la prestation de services n'est pas compliquée (par exemple, les rôles et les responsabilités sont clairs, les obligations sont bien définies et évaluées et la relation ne comporte que très peu de risques, ou pas du tout). Il peut s'agir tout simplement d'un PE d'une ou de deux pages entre deux parties ou plus où l'on décrit certains éléments de la portée, de la gouvernance, des accords financiers et du rendement. Il est fortement recommandé d'y inclure les niveaux de service d'une manière ou d'une autre, même pour une prestation de services des plus fondamentales.

Entente de services moyen ou en deux volets

Lorsque la relation de service, ainsi que la gestion et la prestation de services sont moyennement complexes, on établit généralement des ententes de services en deux documents. Le premier — qui est souvent un PE — décrit les relations organisationnelles (ainsi que la gouvernance) et les processus administratifs qui régiront la prestation du service. On y décrit les engagements que prennent les parties ainsi que la vision, la mission et le mandat qui définissent les paramètres de la relation de service.

Le deuxième document, qui est un ANS, donne les détails de fonctionnement du service, y compris des renseignements clairs et détaillés sur la portée et les niveaux du service à fournir. L'ANS décrit de façon détaillée les attentes de rendement, c'est-à-dire les normes de service et de rendement. Il est à la base des activités d'évaluation futures.

Entente de services complexe ou en trois volets

Important!

Selon la complexité de la relation de service, les parties peuvent combiner les phases de planification. En général, les négociations de relations de service plus compliquées (les ententes de services en trois volets) se font graduellement par phases, et l'on produit de la documentation à la fin de chaque phase.

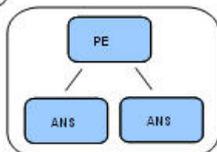
Le meilleur contrat à établir pour les relations de service et de collaboration complexes est une entente de services en trois volets. Il s'agit généralement d'un PE, d'un ou plusieurs A-C, et d'un ou de plusieurs ANS. Le PE définit généralement les aspects généraux de la relation de service entre les parties, plus particulièrement leurs objectifs mutuels et le processus de gouvernance de la relation. L'A-C décrit les services ou les projets, le processus de gestion des services ou des projets et les paramètres opérationnels généraux qui s'appliquent à l'ensemble des projets et des services. Dans la plupart des ententes de services en trois volets, un ANS décrivant la portée, les accords financiers et les objectifs de rendement est établi pour chaque type de service.

Figure 1 : Exemples de types d'ententes de services

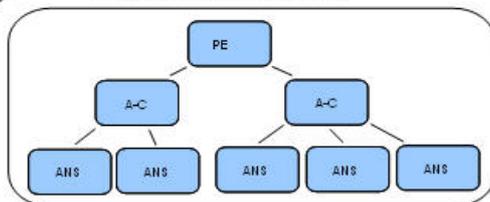
SIMPLE : EN UN VOLET



MOYENNE : EN DEUX VOLETS



COMPLEXE : EN TROIS VOLETS



[Version textuelle : Figure 1 : Exemples de types d'ententes de services](#)

Choisir le type d'entente approprié

Aucune démarche ni aucun format d'entente de services ne s'appliquent en toutes circonstances. La forme et le format appropriés dépendent de divers facteurs, notamment :

- **La portée et l'importance de l'entente** : Tenez compte de la gamme des services, des produits ou des fonctions prévus dans l'entente ainsi que des incidences qu'ils auront sur la capacité qu'ont les parties de remplir leur mandat. Définissez toutes les limites de la prestation de services envisagée.
- **La complexité de la relation de service entre le client et le fournisseur ou de la relation de collaboration** : Évaluez les questions liées au type de relation, le nombre de parties participantes, la complexité des acquisitions nécessaires, l'intégration avec d'autres ministères, les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte relatifs, les coûts et la visibilité politique.
- **Le type de service fourni** : Tenez compte de la complexité de la fonction, du secteur d'activité et des services prévus dans l'entente.
- **La durée de la relation (date d'entrée en vigueur et d'expiration)** : Évaluez les risques et les incidences liés à la durée de la relation de service.
- **Le risque** : Évaluez le degré et la nature du risque.
- **L'expérience** : Indiquez l'expérience que possède chaque partie à l'élaboration et à la mise sur pied d'ententes de services ou d'accords de collaboration similaires.
- **Les incidences du changement** : Tenez compte des effets éventuels qu'aurait la relation sur le personnel, sur les gestionnaires et sur le ministère en son ensemble, et notamment des incidences que cette perturbation aura sur les structures opérationnelles et organisationnelles.

Liste de vérification : Éléments de base des ententes de services

- Le titre légal ou la dénomination sociale des parties à l'entente;
- Des énoncés, commençant souvent par « attendu que », « en foi de quoi », « en conséquence » et « pour ces motifs », qui résument généralement le mandat, les instruments habilitants et les capacités de chaque partie, fournissent des renseignements utiles sur le contexte; et attestent globalement de quoi les parties conviennent dans l'entente;
- Des définitions;
- La date d'entrée en vigueur et la durée;
- Les renvois à l'entente ou aux ententes, ou aux documents justificatifs;
- Le processus de mise à jour de l'entente;
- Le délai de préavis et le processus requis pour résilier l'entente;
- Les administrateurs désignés;
- Les signataires.

5. Éléments d'une entente de services

La relation de service est généralement définie selon sa portée (p. ex., les services sont décrits en termes de fonctions, de processus, d'activités ou de projets), les processus de gouvernance (p. ex., les pouvoirs décisionnels, les rôles et les responsabilités) et de fonctionnement (p. ex., les procédures opérationnelles quotidiennes), les accords financiers (p. ex., le barème tarifaire, les ententes de règlement), le rendement (p. ex., les résultats escomptés, les niveaux de service, l'établissement de rapports) et le processus de mise en œuvre (p. ex., les activités, le calendrier, le degré d'effort requis).

Tous ces aspects comportent des éléments clés figurant dans l'entente ou les ententes de services qui, ensemble, définissent la relation de service. Ces éléments sont décrits ci-dessous.

Portée

Important!

La portée du service désigne les services, les activités, les processus, les fonctions, les projets ou les initiatives fournies par les parties à la relation de service ou partagés par celles-ci. La nature de la portée des services varie selon les particularités de la relation de service.

Toute relation de service repose sur une **portée** claire. Des divergences d'opinion surviennent fréquemment à l'égard de la portée, de la qualité et du niveau de service. Afin que les parties entretiennent une relation positive, il est essentiel que les parties aient une vision claire de la portée afin que l'étendue du travail nécessaire et les obligations respectives soient bien compris.

La compréhension de la portée passe d'abord par l'identification des services visés par la relation. La portée du service peut être précisée en termes de fonctions, de processus, d'activités ou de projets.

La mise en place d'une nouvelle entente de services est en fait une transition. On passe de l'état actuel (c.-à-d. qui, quoi, où et comment la prestation de services à la clientèle se fait en ce moment) à l'état final visé (c.-à-d. qui, quoi, où et comment le fournisseur de services assurera la prestation d'un service équivalent ou amélioré).

Les détails sont importants. Si elles souhaitent bien comprendre la portée, les parties prenantes à l'entente devraient discuter des éléments suivants et les consigner dans l'entente :

- Quels services, fonctions, processus et activités font partie de la portée? Quels éléments relèvent désormais du fournisseur et lesquels relèvent toujours du client?
- Y a-t-il des écarts entre la portée du service offert par le fournisseur et le service interne actuel du client? Comment ces écarts seront-ils comblés?
- Y a-t-il des écarts entre les niveaux de service actuels et les niveaux de service offerts par le fournisseur? Comment ces écarts seront-ils comblés?
- Comment les processus changeront-ils? Comment organisera-t-on désormais le transfert de processus entre le client et le fournisseur?
- Faut-il apporter des changements au réseau, aux applications, au pare-feu ou à l'interface?
- Quels sont les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte relatifs du client et du fournisseur? Quelles sont les incidences sur les personnes, y compris la formation, la transition de carrière et le déplacement du lieu de travail?
- Quel est le mode privilégié de prestation de services ou d'exécution de fonctions? Le libre-service? Les services en personne, par téléphone ou par courrier électronique? Est-ce qu'on passera au fil du temps d'un mode de prestation de services à un autre afin de réaliser des économies?
- Existe-t-il des occasions de transformation? Quels projets doivent être intégrés à la portée afin d'obtenir des avantages éventuels?

Ensembles de services

Les fournisseurs de services peuvent regrouper leurs services afin d'offrir aux clients plusieurs possibilités ou de mieux faire correspondre le barème tarifaire aux services utilisés.

Ensemble de base : Ensemble typique des services que tous les clients utilisent régulièrement, offert selon un niveau de service standard.

Ensemble de services supplémentaires : Ensemble typique des services exigés par certains clients seulement.

Services facultatifs élargis : Il s'agit normalement d'un complément à un ensemble de services de base ou supplémentaire. Par exemple, la prestation de services consultatifs financiers qui complètent un service d'établissement de rapports de base.

Services de projet : Lorsqu'un projet donné est nécessaire pour assurer la transition ou la mise à niveau pour un client, le fournisseur peut offrir à celui-ci l'appui d'une équipe de spécialistes au cas par cas.

Niveaux de service élargis : Lorsque le client nécessite un niveau de service supérieur à la norme (en ce qui a trait par exemple aux heures d'exploitation, aux échéances ou à la fréquence d'établissement de rapports), le fournisseur peut offrir diverses extensions facultatives des niveaux de service.

Services uniques : Il s'agit de services, de fonctions ou de fonctionnalités spéciaux permettant de répondre à un besoin opérationnel propre à un client.

Le cas échéant, chaque client choisit l'ensemble qui convient à ses besoins. On l'intègre ensuite à l'entente sur les niveaux de service. Les clients peuvent aussi choisir d'assurer ces services à l'interne, plutôt que de faire appel aux services complémentaires offerts par le fournisseur.

La discussion concernant la portée vise à établir clairement le degré d'effort requis, afin d'y affecter suffisamment de ressources. Une portée claire appuie également la planification de la mise en œuvre et des activités opérationnelles.

Si l'on ne peut pas définir de façon adéquate les services au moment de préparer l'entente de services, on devrait y intégrer une mesure permettant d'établir la portée par la suite, ainsi que le processus d'approbation nécessaire. L'ajout de clauses de désengagement devrait aussi être envisagé, étant donné qu'un examen complet de la portée et des coûts connexes pourrait nuire à la viabilité de l'entente.

Plus précisément, une portée claire est essentielle pour réduire le risque de différends. Ce point est primordial surtout dans le cas d'ententes où définir la portée constitue un défi, ou encore, où la portée est un facteur majeur de complexité pour l'établissement des coûts et des opérations.

Éléments de la portée

Selon sa complexité, l'entente de services peut contenir l'ensemble ou une partie des éléments de la portée suivants :

- Un **énoncé de la vision ou de l'objectif** : Formulez un énoncé de vision clair et une stratégie opérationnelle connexe afin de vous assurer que les participants s'entendent sur leurs attentes par rapport à la relation de service et d'avoir un point de repère solide pour gérer la relation.
- Un **énoncé des principes clés** : Exposez les grandes lignes des principes ou des valeurs qui sous-tendent la mise en place et la réalisation de la relation de service. Cette déclaration peut porter sur le mode d'exploitation, sur les engagements envers des pratiques administratives et opérationnelles données, notamment en ce qui a trait à la transparence.
- Les **services et les activités** : Définissez les services, les fonctions, les processus, les activités ou les projets qui sont assujettis à l'entente. Dans les cas où le fournisseur assure déjà la prestation du service et que la portée est bien établie et comprise, il est peut-être suffisant de nommer le service. Dans les cas complexes, on peut devoir fournir une description détaillée du service ou de l'activité. Il ne faut pas oublier non plus de préciser les services ou les fonctions exclus de la portée, qui continueront sans doute de relever du client. En outre, le client pourrait devoir mettre sur pied de nouvelles fonctions ou activités afin de gérer la relation de service (p. ex., la gestion de marchés). Il faut les définir clairement.
- Les **ensembles de services ou la liste des services** : Dans les cas complexes, les fournisseurs peuvent regrouper leurs services afin d'offrir aux clients plusieurs possibilités ou de mieux faire correspondre le barème tarifaire aux services utilisés (voir l'encadré sur les ensembles de services). Le cas échéant, il faut préciser l'ensemble choisi par le client.
- Les **niveaux de service ou les modes de prestation de services** : Précisez la façon dont les services seront offerts aux utilisateurs, la façon dont les demandes complexes ou exceptionnelles seront transmises aux échelons supérieurs (p. ex., le libre-service, le service de dépannage, les professionnels de base ou les spécialistes), ainsi que les modes de prestation de chaque niveau de service (p. ex., par Internet, par courriel, par téléphone, par télécopieur ou en personne). N'oubliez pas les engagements en matière de disponibilité et d'accessibilité. Si le client aura à adopter les normes particulières d'un fournisseur de services (p. ex., processus, applications, protocoles de communication et d'interface), il y a lieu d'indiquer les conséquences et les échéanciers. On devrait également consigner clairement s'il est prévu de faire passer les clients au fil du temps d'un mode de prestation de services à un autre plus rentable.
- Les **responsabilités et rôles relatifs** : Donnez un aperçu, dans la nouvelle entente de services, des rôles et des responsabilités du client et du fournisseur. Cet élément est particulièrement important dans le cas des services que le client choisit de conserver à l'interne.
- Les **principales hypothèses en matière de service** : Incluez toute autre exigence ou hypothèse qui permet de clarifier la portée. Il peut s'agir d'hypothèses ou d'exigences concernant les activités régionales, l'appui accordé aux régions éloignées, les exigences opérationnelles particulières, ou toute déviation des services ou des niveaux de service standards du fournisseur.

Liste de vérification : Éléments de la portée des ententes de services

- Un énoncé de la vision ou de l'objectif;
- Un énoncé des principes;
- Les services et les activités;
- Les ensembles de services ou la liste des services;
- Les niveaux de service ou les modes de prestation de services;
- Les responsabilités et les rôles relatifs;
- Les principales hypothèses en matière de service.

Gouvernance

Important!

La gouvernance joue un rôle différent à divers stades d'une relation. Par exemple :

- **La gouvernance stratégique** : Un rôle essentiel pour établir l'orientation générale et le modèle de prestation de l'entente de services et de la relation de service.
- **La gouvernance transitoire et la gouvernance de projets** : Pour mener la transition et toutes les initiatives connexes à la transformation vers la vision finale établie pour la relation de service.
- **La gouvernance opérationnelle** : Pour assurer l'orientation opérationnelle et la supervision dans le cadre de l'orientation générale établie par la gouvernance stratégique. La gouvernance opérationnelle comprend le cadre de responsabilité par l'entremise duquel les parties s'acquittent des attentes convenues.

La gouvernance stratégique peut être établie dès le début du processus de manière à fixer les paramètres de la relation de service. Elle se poursuit tout au long de la relation. Elle est d'abord appuyée par la gouvernance transitoire, puis elle est suivie de près par la gouvernance opérationnelle.

La **gouvernance** correspond aux normes et aux processus qui contribuent à l'atteinte des objectifs en permettant la prise de décisions et le partage des pouvoirs et des responsabilités. La gouvernance s'entend aussi des structures qui appuient ces normes et ces processus, par exemple un comité directeur de sous-ministres adjoints (SMA) ou un conseil de la haute direction.

La gouvernance joue un rôle intégral dans le processus de création, de mise en place et de gestion d'une relation de service fructueuse. Assurer la gouvernance, c'est comme tenir le gouvernail d'un navire : mettre le cap sur la destination à atteindre, puis redresser fréquemment la trajectoire pour manœuvrer dans les courants et éviter les écueils sur son parcours.

En élaborant de bonnes ententes de gouvernance et de responsabilité, il est bon de miser sur trois questions primordiales :

- **Qui décide de quoi?**

La prise de décisions est au cur de la gouvernance. La gouvernance porte sur les facteurs qui influent sur la prise de décisions et sur les mécanismes de prise de décisions. La gouvernance fait intervenir tant l'autorité (rôles formels) que l'influence (rôles informels et consultatifs) dans le processus décisionnel. Il s'agit d'un processus continu, qui va au-delà de la prise de décisions stratégiques et qui touche la mise en œuvre et la prise de décisions opérationnelles.

- **Qui fait quoi?**

Pour qu'une entente de gouvernance soit efficace, les résultats escomptés devraient être considérés comme légitimes par les principaux intervenants (en l'occurrence les clients et les fournisseurs de services). La légitimité découle de maints facteurs, dont un processus clair et accepté menant à la prise de décisions par les organes ou les personnes compétents, l'assurance que les points de vue et les intérêts de toutes les parties sont pris en compte, et l'existence d'un droit de recours si les intervenants sont insatisfaits du processus ou des résultats. Il faut tenir compte de ces exigences dans la préparation de l'entente de gouvernance, ainsi que dans sa forme et dans sa composition.

- **Qui rend compte des résultats?**

La responsabilité consiste à rendre compte du rendement obtenu par rapport aux objectifs fixés. L'autorité se délègue, mais pas la responsabilité. Par exemple, si le navire s'échoue, la responsabilité est attribuée au capitaine, peu importe qui tenait le gouvernail.

Les éléments du processus de gouvernance contenus dans l'entente de services visent à veiller à ce que les parties comprennent clairement non seulement **qui décide de quoi** et **qui fait quoi**, mais également **quand** et **comment** chaque partie interviendra pour faciliter la relation de service. La clarté est garante de transparence et de responsabilité, elle favorise la souplesse et permet aux parties de s'adapter et d'adapter la relation et l'entente de façon systématique, au gré des situations.

Exemple de disposition décrivant le processus de gouvernance

Cette section porte sur le processus général de gouvernance et les rôles et les responsabilités respectifs des comités ministériels, pour ce qui est de traiter des questions touchant la prestation de services communs.

Comité des services intégrés (CSI)

- Le CSI est formé d'un directeur général ou d'un homologue de chaque ministère. Le directeur général des finances, de la planification et des systèmes du ministère X le préside. Le CSI se réunit au moins quatre fois par année, au besoin.
- Le mandat du CSI consiste à
 - a. Évaluer le fonctionnement et la mise en œuvre de la présente PE.
 - b. Fournir une orientation et des conseils relativement à la [Politique sur les services communs](#) et aux questions de prestation.
 - c. Servir de tribune de résolution de différends.
 - d. Examiner les changements proposés dans la tarification des services communs, les coûts connexes ou les niveaux de service.
- Le CSI tiendra compte des grands enjeux relatifs à la prestation de services communs découlant de changements aux politiques et aux lignes directrices gouvernementales ainsi que de l'orientation donnée par le conseil de sous-ministres adjoints approprié.
- La Division de la planification et de la coordination du ministère tiendra lieu de secrétariat du CSI.

Éléments de gouvernance

Selon la complexité de la relation de service, l'entente de services peut contenir des dispositions portant sur l'ensemble ou une partie des éléments du processus de gouvernance suivants :

- La **forme et la structure**: Veillez à ce que la forme et la composition des organes de gouvernance — il peut y avoir un ou plusieurs comités ou conseils — rendent compte de la complexité de la relation, de la capacité des parties d'y participer, et du besoin de faire appel à des personnes ou à des organisations précises. Le risque est un facteur essentiel servant à comprendre la complexité de la relation. Au besoin, il y a lieu de décrire le travail de secrétariat à l'appui des comités de gouvernance.
- Les **rôles et les responsabilités des membres** : Esquissez les contributions attendues des membres de l'organe

- de gouvernance ainsi que leurs engagements (notamment temps, spécialité et ressources).
- Les **rôles et les responsabilités de l'organe de gouvernance** : Veillez à ce que les parties s'entendent sur le mandat et les pouvoirs décisionnels de chaque organe de gouvernance, comme les comités, les sous-comités ou le conseil. Confirmez les interactions et les rapports hiérarchiques. Comme la détermination des risques et leur gestion efficace sont essentiels pour garantir le bon fonctionnement d'une entente de services et d'une relation de service, l'évaluation des risques et la gestion des stratégies d'atténuation constituent normalement des responsabilités clés d'un organe de gouvernance.
 - Les **relations entre des organes de gouvernance et les intervenants internes et externes, comme les gestionnaires de prestation de services et les groupes de clients** : Précisez dans le cadre de gouvernance à quel moment et comment on s'attend à ce que les unités de gouvernance comme les conseils et les comités interagissent avec les intervenants, ainsi que la façon dont les intervenants visés par la relation de service peuvent faire part de leurs commentaires et de leurs préoccupations à l'organe de gouvernance.
 - La **reddition de comptes** : Décrivez les responsabilités précises de chaque partie, ainsi que les délégations de pouvoir nécessaires pour appuyer l'entente de services. Les dispositions sur les responsabilités peuvent inclure un cadre de gestion du rendement souple et transparent, des normes de rendement explicites ou des attentes claires quant au rendement, des repères externes, des validations ou des vérifications indépendantes, des régimes de gestion du service et de gestion des relations avec la clientèle et des attentes à ce sujet, des conséquences (y compris des conséquences financières dans le cas de relations avec des fournisseurs de services externes), et des mécanismes de résolution des différends.
 - Les **processus décisionnels** : S'agissant des décisions clés de gouvernance, précisez l'échéancier et les mécanismes de prise de décisions. Par exemple, les dates d'approbation du budget annuel, les décisions quant aux investissements prioritaires, et les décisions quant aux orientations stratégiques.
 - Le **processus de règlement des différends** : Incluez des dispositions permettant aux parties de régler les différends de bonne foi. De plus, décrivez le processus convenu de recours à la hiérarchie si l'on ne parvient pas à régler le différend.

Exemple de disposition touchant le règlement des différends

Le ministère A dispense des services à la population canadienne dans le cadre d'un programme administré par le ministère B.

- Les parties conviennent de faire tous les efforts raisonnables, en toute bonne foi, pour régler tout différend découlant de la mise en œuvre de la présente entente au moyen de discussions informelles et de l'élaboration de solutions satisfaisant les deux parties. Les questions qui ne peuvent pas être résolues au niveau de travail ou qui ont des incidences sur plusieurs secteurs d'intérêt sont soumises au jugement du comité directeur (ou au directeur général, ou au sous-ministre adjoint ou associé), pour qu'il tranche.
- Lorsque les parties ne parviennent pas à régler le différend à leur satisfaction mutuelle, elles conviennent d'en référer à l'autorité de l'administrateur général du ministère A et du sous-ministre du ministère B.
- Tout différend non résolu sera signalé à leurs ministres respectifs au moment jugé opportun ou au besoin.
- La **modification et la résiliation de l'entente** : Précisez qui a le pouvoir de réviser l'entente ou de la résilier, quelle forme, quel format et quels processus seront appliqués, et quels seront les rôles et les responsabilités des parties après la cessation de l'entente. Il pourrait également y avoir des dispositions prévoyant des mécanismes de sortie si certains critères convenus étaient ou n'étaient pas respectés.

Exemple de modification par consentement mutuel

Le ministère A dispense des services à la population canadienne dans le cadre d'un programme administré par le ministère B.

- Le présent PE peut être modifié par écrit en tout temps, avec le consentement mutuel des parties, représentées par leurs représentants désignés.
- Les annexes du PE peuvent être modifiées par écrit en tout temps, avec le consentement mutuel des parties, représentées par leurs représentants désignés ou leurs délégués respectifs.
- Les modifications seront apportées comme suit :
 - a. La partie qui propose le changement présente par écrit à l'autre partie les modifications proposées à toute disposition du PE.
 - b. L'autre partie examine les modifications proposées, et les représentants désignés ou leurs délégués respectifs négocient les points en litige.
 - c. Les deux parties ratifient la modification officielle.
 - d. En cas de différend insoluble, la disposition portant sur la résolution de différend s'applique.
- Les **activités de vérification et de surveillance** : Précisez les mécanismes ou les processus servant à évaluer l'exécution de l'entente de services, pour garantir le respect des principales conditions et modalités.

Liste de vérification : Éléments de gouvernance des ententes de services

- La forme et la structure;

- Le rôle et les responsabilités;
- Les rapports avec les intervenants;
- La reddition de comptes;
- Les processus décisionnels;
- Le processus de règlement des différends;
- La modification et la résiliation de l'entente;
- Les activités de vérification et de surveillance.

Fonctionnement

Le **fonctionnement** englobe toutes les activités quotidiennes que le fournisseur doit accomplir pour fournir le service. Tant et aussi longtemps que le client reçoit la gamme de services au niveau convenu dans l'entente de services, le fonctionnement quotidien ne pose généralement pas problème.

Lors de l'élaboration de l'entente de services, prenez en considération que l'entente ne devrait pas porter uniquement sur ce qui se passe quand tout va bien, mais aussi sur ce qui se passe quand ça va mal. Malgré tous les efforts que peuvent déployer le client et le fournisseur de services, des problèmes peuvent survenir, allant, par exemple, du traitement en retard d'une transaction en raison d'un manque de personnel, jusqu'à une interruption complète de service en raison d'un sinistre.

Dans tous les cas, il faut élaborer des plans pour veiller à cerner rapidement les problèmes et à les communiquer au niveau hiérarchique compétent pour que les mesures nécessaires soient prises, de façon à les résoudre le plus rapidement possible. La communication entre le fournisseur et le client est essentielle.

Les gestionnaires de services et leurs fournisseurs de services devraient discuter des problèmes qui sont les plus susceptibles de survenir et cerner les plus graves. Ils devraient convenir d'un mécanisme de résolution et inclure le fruit de ces discussions dans leur entente de services. Voici quelques exemples de problèmes qui peuvent survenir :

- problèmes quotidiens signalés par les utilisateurs, allant de la lenteur des systèmes, à des erreurs d'enregistrement, des bogues et des problèmes d'impression;
- problèmes liés aux modes de prestation, y compris l'inaccessibilité à Internet, la lenteur de réponse des centres d'appel, le manque d'accès au personnel du fournisseur, et la longueur des délais d'attente en personne;
- transactions non conformes à la politique;
- infractions à la sécurité ou violations de la confidentialité;
- modification de la demande ou des volumes sans qu'on s'y attende;
- pannes de systèmes;
- enjeux régionaux spécifiques;
- toute autre interruption majeure de service.

Compte tenu de la nature et de la complexité de la relation de service, il peut y avoir peu d'éléments relatifs au fonctionnement inclus dans l'entente de services, surtout s'il s'agit d'un service stable, existant déjà, et si les rôles et les responsabilités quant au fonctionnement sont clairement définis.

Important!

Lorsque l'on négocie les éléments de confidentialité d'une entente de services, il est fortement recommandé que les gestionnaires de programmes et de services consultent leurs spécialistes du respect de la vie privée. Dans la plupart des cas, une évaluation des facteurs relatifs à la vie privée (EFVP) sera exigée pour une nouvelle relation de service. Les gestionnaires devraient consulter la [Directive sur l'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée](#), ainsi que les guides et les instruments connexes.

Éléments du fonctionnement

Selon la nature et la complexité de la relation de service, l'entente de services peut contenir des dispositions portant sur l'ensemble ou une partie des éléments du fonctionnement suivants :

- Les **politiques et les pouvoirs de signature** : Précisez clairement les politiques et les délégations de pouvoirs qui s'appliqueront aux transactions traitées par le service, notamment les politiques propres au client ou les délégations de pouvoirs qui sont plus restrictives que les normes gouvernementales habituelles. Ajoutez les pouvoirs de signature ou de prise de décisions propres à l'entente qui portent sur des situations particulières, par exemple les processus d'approbation dans les ententes axées sur des projets. Prévoyez inclure aussi le processus à suivre pour référer les questions de conformité aux autorités compétentes en vue de les régler si le fournisseur reçoit une demande de traitement d'une transaction qui n'est pas conforme aux politiques habilitantes ou aux délégations de pouvoirs en vigueur.
- L'**infrastructure**: Prévoyez incorporer des renseignements précis quant à la nature et à la qualité de l'équipement de TI ou autre, ou de tout autre bien requis pour le projet, ainsi que sur la personne ou l'organisme qui seront chargés de fournir l'équipement, de l'entretenir et d'en disposer. Une telle disposition permet d'éviter de la confusion, des omissions et des conflits pendant l'exécution de l'entente de services.
- Le **partage du travail** : Déterminez clairement les rôles et les responsabilités et précisez leur incidence sur les modalités financières de l'entente de services. Les ententes liées au partage du travail peuvent être sources de problèmes si elles ne sont pas bien pensées et justifiées.
- La **gestion de la relation avec le client** : Justifiez, document à l'appui, la gestion de la relation avec la clientèle, les

processus de communication entre le client et le fournisseur de services qui s'appliqueront (p. ex., demandes de service, résolution de problèmes des utilisateurs, facturation, changement de portée, ajout de services, et bulletins) ainsi que les normes de service à respecter (p. ex., délais de réponse et de résolution de problèmes). Ces dispositions devraient également décrire les processus de planification annuelle ou d'établissement de plans de travail à l'appui de la gestion de l'entente de services dans son ensemble, comme la gestion du changement et les modifications de la portée de l'entente. Un plan annuel d'évaluation et d'atténuation des risques pourrait également s'avérer utile dans les ententes complexes.

- La **protection des renseignements personnels** : Précisez les renseignements personnels détenus par le fournisseur et les fins auxquelles ils sont recueillis, utilisés, conservés et communiqués. Les ministères qui fournissent des services à un autre ministère ou pour le compte d'un autre ministère auront besoin d'accéder aux données liées à la prestation de ces services, y compris des renseignements personnels. Lorsqu'il est nécessaire et souhaitable d'échanger de l'information, et que cet échange est légal, il y aurait lieu de le préciser dans l'entente de services.

Exemple de disposition portant sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels

- Le ministère X peut demander et conserver des copies ou des originaux pendant la durée de l'entente, si cela est jugé nécessaire à des fins opérationnelles.
 - Le ministère X est alors considéré comme le bureau de première responsabilité, et toute demande reçue aux termes de la [Loi sur l'accès à l'information](#) lui sera transmise pour qu'il la traite, avec une copie des dossiers pertinents, ou ne sera traitée par le fournisseur de services qu'après consultation avec le ministère X. Cette règle s'applique également à tout rapport et conclusion relatifs au service. Le fournisseur de services consulte le ministère X avant de communiquer de l'information assujettie à l'entente aux termes de la [Loi sur la protection des renseignements personnels](#).
 - Il est entendu que le ministère X est le détenteur de toutes les données et de tous les dossiers créés et utilisés par le fournisseur de services pour la prestation du service en son nom, et que les données et les dossiers originaux seront rendus au ministère X à la fin de l'entente. Toutefois, le fournisseur de services peut devoir garder des copies aussi longtemps que l'autorisent les exigences légales et opérationnelles. Par exemple, il peut avoir besoin de conserver des documents visés par une demande aux termes de la [Loi sur la protection des renseignements personnels](#) pendant au moins deux ans.
 - Le fournisseur de services, en collaboration avec le ministère X et aux frais de ce dernier, s'engage également à effectuer une évaluation des facteurs relatifs à la vie privée (ÉFVP) pour toute nouvelle collecte, utilisation, communication ou conservation de renseignements personnels liés à la prestation du service, ou pour étendre la portée de ces activités. Il doit mettre l'ÉFVP à jour au besoin pendant la durée de l'entente, et il doit prendre les mesures jugées nécessaires pour assurer la protection des renseignements personnels des particuliers dans le contexte de la prestation du service.
- La **sécurité** : Donnez un aperçu des mesures de sécurité appropriées qui seront prises pour protéger les biens et les renseignements utilisés dans la prestation du service en conformité avec les lignes directrices du Conseil du Trésor. Les responsables de la sécurité doivent être mis à contribution au cours du processus d'élaboration de l'entente afin de prendre pleinement conscience des incidences possibles pour l'organisation.
 - La **communication et l'utilisation de l'information** : Lorsque de l'information ou des données peuvent avoir une portée délicate, précisez les rôles et les responsabilités des parties en cause en ce qui a trait à la protection d'information ou de données délicates.
 - Les **exigences particulières** : Ajoutez toute disposition opérationnelle spécialement requise pour appuyer une exigence particulière d'une région ou d'une activité.
 - L'**interruption du service et les plans de continuité des activités** : Incluez une disposition obligeant le fournisseur de services à se doter d'un plan de continuité des activités (PCA). Il est important, pour les fins de l'entente de services, que le fournisseur puisse s'adapter rapidement et ajouter des services en situation d'urgence, par exemple fournir une aide en cas de sinistre ou pouvoir continuer d'assurer le service pendant une telle situation.

Liste de vérification : Éléments de fonctionnement des ententes de services

- Les politiques et les pouvoirs de signature;
- L'infrastructure;
- Le partage du travail;
- La gestion des relations avec le client;
- La protection des renseignements personnels;
- La sécurité;
- La communication et l'utilisation de l'information;
- Les exigences particulières;
- L'interruption du service et les plans de continuité des activités.

Accords financiers

Important!

Quel que soit le type d'accord conclu, le fournisseur de services devrait s'assurer qu'il ne s'engage pas dans une relation de service pour laquelle les coûts dépassent les sommes qu'il estime pouvoir recouvrer. Pour ce faire, il devrait avoir une solide compréhension du modèle d'établissement des coûts sur lequel on s'est basé, la portée des travaux à exécuter, et le coût exact de la prise en charge des nouvelles activités (notamment les coûts différentiels).

Un certain nombre d'**accords financiers** sont utilisés dans les divers types de relations de service entre le client et le fournisseur et de collaboration qui sont décrits dans la [section 3](#) intitulée « Définir l'entente de services ». Les divers types d'accords financiers sont plus ou moins adaptés à chaque type particulier d'entente.

Pour établir un accord financier adéquat, il faut appliquer les principes suivants dans la mesure du possible :

- Assurer un financement stable pluriannuel pour le fournisseur de services.
- Réduire au minimum le fardeau administratif.
- Assurer une transparence des coûts et une reddition de compte claire.
- Assurer l'adaptabilité et l'échelonnabilité.
- Offrir des mesures d'encouragement dans le sens du comportement, surtout au chapitre de l'efficacité du service et de l'optimisation des ressources.
- Permettre des investissements visant à adapter les services aux besoins du client ou à changer les méthodes ou les modes de prestation de services.

Le saviez-vous?

Le « financement » désigne la manière dont le fournisseur de services acquiert les ressources nécessaires pour offrir un service, ou dont le client acquiert les ressources nécessaires pour acheter le service.

Le « coût » désigne les ressources utilisées par le fournisseur de services pour fournir le service.

Le « prix » ou les « honoraires » désignent le montant exigé du client pour le service acheté, habituellement la totalité des coûts ou les coûts différentiels.

Les ministères doivent s'assurer qu'ils possèdent le mandat juridique pour fournir un service donné avant d'utiliser des crédits ministériels pour fournir le service ou collaborer à la prestation de ce service. Les ministères qui fournissent des services doivent également être dotés des pouvoirs nécessaires pour recouvrer les coûts et réutiliser les recettes, s'il y a lieu. Le modèle de recouvrement des coûts doit concorder avec les pouvoirs actuels en matière de recouvrement des coûts et la politique du Conseil du Trésor.

Pour conclure un accord financier, il faut d'abord que le client et le fournisseur s'entendent sur le modèle financier de base. La plupart des ententes de services entre le client et le fournisseur de services et des accords de collaboration s'inspirent de l'un de trois modèles financiers de base, avec quelques variantes ou en combinaison.

- Le **modèle payant** : Dans ce modèle, le client maintient le contrôle de son budget et paie les services en fonction de leur usage effectif. Ce modèle nécessite souvent un système détaillé de facturation des services pouvant mener à des différends au sujet des volumes et des services effectivement fournis par rapport à la « qualité » de ces services. Il faut aller beaucoup plus dans le détail si l'on choisit d'intégrer le modèle payant à une entente de niveau de service, et il peut devenir très difficile de l'administrer. Le fournisseur de services possède généralement les compétences et la capacité nécessaires pour prendre en charge un régime de comptabilité des coûts très solide, pouvant calculer le barème tarifaire, surtout si le fournisseur offre des ensembles de services et que chaque ensemble est assorti d'un barème tarifaire différent. Cela dit, ce modèle offre au client un plus grand contrôle des services à payer, bien qu'il soit également plus difficile pour le client d'évaluer le coût de ces services sur une période d'un an. À moins de surveiller ses dépenses très étroitement, le client pourrait finir par dépenser plus d'argent qu'il n'avait prévu pour l'année. Les modèles payants sont habituellement utilisés dans le cas d'une entente de services bilatérale, d'une entente de services partagés et d'une entente de services conclues avec d'autres administrations, et peuvent également être utilisés dans le cadre d'une entente de services communs dans le cas d'offres de services facultatifs.
- Le **modèle des ressources partagées** : Dans ce modèle, en général, les parties s'entendent sur une portée des travaux annuelle pour le service ou le projet en question. Les besoins en ressources humaines et les coûts du plan annuel sont évalués et financés selon la taille relative (capacité de payer) ou le recours réel au service. Les participants contribuent des ressources financières, humaines ou concrètes selon ce qui a été convenu par les parties. Il incombe à l'agent de programme ou de projet de gérer dans les limites du budget établi. Ce modèle a l'avantage d'assurer la certitude du financement pour l'année, d'être facile à administrer et d'établir clairement les liens entre le versement de fonds et une portée des travaux convenue à l'avance. Le modèle exige du participant qu'il assure un suivi diligent des activités en fonction du budget, et il a tendance à être moins flexible quant aux exigences nouvelles ou urgentes qui dépassent les cadres du cycle de planification annuel. Le modèle des ressources partagées est habituellement associé à une entente de services bilatérale et une entente de regroupement de services.
- Le **modèle fondé sur les crédits parlementaires** : Ce modèle est le plus simple à administrer à la fois pour le client et pour le fournisseur de services, mais seulement dans le cas d'ententes de services conclues au sein du gouvernement fédéral et habituellement, seulement avec des fournisseurs de services communs. Les crédits sont affectés au fournisseur de services sur une base annuelle. Le fournisseur de services jouit d'une stabilité financière, mais n'a pas beaucoup de souplesse pour réagir aux changements dans les besoins du client. La capacité d'investir dans toute amélioration du service est habituellement limitée, et le fournisseur court le risque qu'avec le temps, son service ne sera plus à la hauteur des exigences du client. Les clients n'ont pas à se préoccuper du coût de ces services. Par contre, ils ont tendance à avoir peu à dire quant à la portée ou la qualité des services fournis. Avec le temps, il peut s'avérer difficile d'associer le crédit parlementaire à la valeur du service fourni à un client précis. Comme il n'y a pas de lien direct entre le coût et l'extrait du service, la transparence des coûts a également tendance à être moindre. Le fournisseur de services réalise à la longue plus d'économies que les ministères clients. Le modèle fondé sur les crédits parlementaires est généralement associé aux ententes de services communs et, dans des cas limités, il pourrait être utilisé pour certains aspects d'une entente de services partagés.

Important!

Il est fortement recommandé aux gestionnaires de consulter leur équipe financière avant de négocier le recouvrement de coûts ou les éléments de prix d'une entente de services.

En général, plus le client exerce un contrôle sur le financement du service, plus le processus administratif de financement devient complexe. Par exemple, la formule des honoraires fixes basés sur l'estimation de l'usage annuel est généralement plus facile à administrer et permet une utilisation plus prévisible et plus stable des fonds. Cela dit, il n'existe à toutes fins utiles aucun lien entre le comportement de l'utilisateur et les honoraires exigés. Le modèle axé sur le paiement à l'acte basé sur le volume réel de transactions serait difficile à administrer, mais il serait possible de le personnaliser pour que l'utilisateur adopte le comportement souhaité. Ce modèle serait également plus facile à adapter et à échelonner en fonction de la demande et serait également plus transparent quant aux coûts. Grâce aux leçons apprises par d'autres organisations publiques et privées, la plupart des organisations délaissent de plus en plus un système détaillé de facturation des services fournis au profit de modèles plus simples à administrer.

Il n'est pas rare de voir une combinaison de modèles de financement dans le but de tirer parti des avantages des trois modèles ci-dessus. Par exemple, dans les modèles d'entente de services communs utilisés dans le secteur privé et dans les administrations provinciales, certaines fonctions essentielles sont financées au moyen de crédits parlementaires à durée d'autorisation limitée tandis que les fonctions basées sur le volume sont financées au moyen du recouvrement des coûts basé sur des honoraires. Le fournisseur de services partagés pourrait négocier une entente de services avec un client pour l'année, en fonction des besoins du client en matière de services « essentiels » et de tout « service additionnel ». Les volumes de service pourraient être négociés (limite maximale et minimale). Le client qui dépasse la limite maximale paierait une somme additionnelle basée sur un barème tarifaire convenu à l'avance. Le client qui n'atteint pas la limite minimale pourrait opter de recevoir un remboursement ou de reporter la portion inutilisée sur l'année suivante.

Les investissements visant à assurer la pérennité des services pourraient être mis en commun ou l'on pourrait inclure une prime d'investissement dans le calcul aux fins du recouvrement des coûts.

Pour qu'une relation soit gagnante pour les deux parties, elle devrait absolument reposer sur un accord financier solide. Or, il est très difficile d'arriver à un accord financier parfait du premier coup, et des modifications pourraient s'imposer afin de s'adapter aux conditions changeantes. Il est très important de veiller à ce que l'entente de services soit adaptable et souple afin que les parties puissent s'adapter à l'accord financier et d'entretenir une relation solide.

Barème tarifaire courant pour des ensembles de services

En général, le barème tarifaire reflète l'utilisation des services. Il n'est donc pas rare de voir différents barèmes associés aux différents ensembles de services décrits à la [section 4](#). Voici les barèmes les plus communs :

Ensemble de base : Dans un modèle de recouvrement de coût, le barème tarifaire est généralement basé sur le volume prévu du client au cours d'une période donnée (habituellement un an) selon un taux standard qui prévoit le recouvrement intégral des coûts. S'il y a mise en commun des ressources, le barème est basé sur une affectation du budget total selon la taille relative du client et ses volumes de transactions.

Ensemble de services supplémentaires : Basé sur les volumes de transactions prévus pour chaque service additionnel, multiplié par un taux standard qui tient compte du recouvrement intégral des coûts.

Services facultatifs élargis : La plupart des services facultatifs élargis comprennent des services consultatifs additionnels assortis d'un barème tarifaire basé sur l'utilisation prévue **multipliée par** une indemnité quotidienne standard qui prévoit le recouvrement intégral des coûts.

Services de projet : Établissez un prix ferme tout compris (p. ex., indemnité quotidienne multipliée par l'effort estimatif), ainsi que le matériel estimatif ou un prix visant la durée et le matériel (p. ex., indemnité quotidienne multipliée par l'effort réel), plus le matériel réel.

Niveaux de service élargis : En cas d'extrant précis, tel un rapport additionnel, on multiplie un taux standard par une unité de mesure par extrant (p. ex., prix par rapport). S'il n'y a pas d'extrant précis (p. ex., horaire élargi du service de dépannage), un taux standard x est multiplié par le volume prévu.

Services uniques : Coût intégral pour la création et l'exploitation du service, de la fonction ou de la caractéristique unique.

Éléments de l'accord financier

Selon la complexité de la relation de service, une entente de services peut contenir des dispositions ayant trait à l'ensemble ou à une partie des éléments d'un accord financier suivants :

- Le **modèle de financement**. Veillez à ce que l'entente de services décrive clairement le modèle de l'accord financier. Elle devrait notamment indiquer s'il s'agit d'un modèle payant, d'un modèle de ressources partagées, d'un modèle fondé sur des crédits parlementaires ou d'un mélange des trois. Il est essentiel que les deux parties s'entendent sur les résultats escomptés ou les comportements qu'ils veulent encourager, et ce, afin de déterminer le meilleur modèle de financement et les éléments sur lesquels est fondé le prix ou le barème tarifaire.

Un exemple de disposition sur les modalités de paiement

Le ministère X entreprend un projet de recherche particulier au nom du ministère Y.

Modalités de paiement

Un paiement sera versé par le ministère Y sur réception et vérification de demandes de paiement périodiques. Les demandes seront soumises à la livraison des produits livrables énoncés ou tel que demandé par le comité directeur. Le montant estimatif des besoins de financement du ministère X est fondé sur les prévisions budgétaires, présentées de façon satisfaisante, au ministère Y et il est énoncé dans l'exposé du coût du projet. Le paiement final sera fait une fois que tous les produits livrables énumérés à l'annexe A seront reçus.

- Le **barème tarifaire** : Établissez un aperçu des frais demandés pour le service fourni et établissez comment ces frais seront déterminés. Les discussions devraient porter sur la nature des services fournis, sur la méthode utilisée pour regrouper les services et les offrir au client, et sur le prix ou le barème tarifaire le plus convenable pour le type de service ou d'ensemble de services particuliers (voir l'encadré). L'exécution d'évaluations de base des besoins du client en matière de services, si c'est possible, permettra aux parties d'établir une entente qui tiendra compte des besoins et des contraintes du client de façon précise. Incluez des dispositions ou un processus d'examen période du barème tarifaire, et modifiez ce dernier au besoin. Étant donné que les frais représentent un transfert de ressources entre les deux parties, les négociations devraient aborder avec précision le processus utilisé, les modalités et les conditions visant l'établissement du barème tarifaire, notamment la transparence des coûts et le partage de ressources. Un tarif relie les ressources utilisées aux résultats atteints.
- La **mise en commun des ressources** : Consignez de quelle manière la portée des travaux sera déterminée et les coûts accumulés. Incluez un processus d'établissement des priorités selon lequel les participants s'entendent sur la portée des travaux et le budget global. Il faudrait inclure la formule qui sera utilisée pour déterminer la contribution de chaque participant. On peut également discuter de l'approche d'établissement des coûts.

Exemple de disposition pour une affectation des ressources

Le ministère X mettra en détachement une ressource à plein temps (employé Y) pendant douze (12) mois, à compter d'une date à déterminer et à convenir dans l'entente de détachement.

La durée du détachement peut être modifiée par consentement mutuel. Le ministère X accepte de payer le salaire et les autres coûts connexes de l'employé Y, y compris les frais de voyage et de formation, pour la durée du détachement.

Le ministère X fournit du soutien et des conseils statistiques à l'équipe de projet chargée de faire l'étude de faisabilité, sur demande, en recouvrement de coûts. Cela devrait demander de 5 à 10 jours-personnes au niveau EC-7, du 21 mai au 25 août.

- Les **contributions sous la forme de ressources humaines et de ressources concrètes**: Consignez les engagements pris relativement aux virements de ressources et aux contributions concrètes (en nature). Habituellement, on procède de cette façon dans le cadre d'ententes de mise en commun de ressources, mais également parfois dans les modèles basés sur un barème tarifaire. On peut y avoir un prix exprimé en dollars « zéro » dans une entente de services. Il faut bien consigner tous les transferts de ressources et les contributions en nature, telle l'utilisation d'espace de bureau, afin de préciser auprès des parties la source et la nature des ressources consacrées dans le cadre de l'entente. Précisez dans le détail toutes les exigences minimales à respecter relativement au personnel, par exemple la cote de sécurité de niveau secret ou des mesures d'adaptation à prendre.
- Les **prix « incitatifs »**: Offrez des mesures incitatives dans votre barème tarifaire pour encourager l'adoption d'un comportement recherché. Par exemple, afin de diriger le client vers des modes de prestation à moindre coût, on pourrait demander des frais moins élevés pour l'accès à un service en ligne plutôt qu'à un service en personne. Aussi, afin de réduire la prestation de services personnalisés, on peut demander des frais beaucoup plus élevés pour un rapport personnalisé que pour un rapport type semblable. Les parties devraient déterminer quels comportements ils souhaitent encourager ou dissuader afin de rendre la prestation générale de services plus efficace et rentable, et afin d'intégrer une tarification incitative dans l'entente de services.
- Les **investissements dans les améliorations du service**: Expliquez clairement par quels moyens les services en question seront maintenus et mis à jour afin de respecter de nouvelles exigences du client, et expliquez comment ces améliorations seront financées. Il faudrait prévoir un processus annuel de planification des investissements et d'établissement des priorités dans l'entente de services. Le financement d'améliorations aux services est habituellement géré au moyen de contributions au prorata dans le cas du modèle de mise en commun des ressources, ou encore les améliorations sont parfois intégrées dans le calcul des frais pour le recouvrement intégral des coûts.
- La **transparence des coûts**: Déterminez tous les coûts dès les premières étapes de planification de l'entente de services afin d'avoir une solide base pour la négociation d'un niveau de ressources acceptable. L'entente pourrait notamment prévoir le droit de vérifier ou de réviser le calcul et l'accumulation des coûts.
- Les **écarts et les ajustements** : Prévoyez les types de changements qu'il faudra peut-être effectuer dans le cadre de l'entente de services, par exemple des changements dans la portée, la qualité ou le volume. Enchâsez les procédures appropriées relativement aux écarts et aux ajustements dans l'entente de services afin que chaque partie ait la souplesse voulue pour réagir aux conditions changeantes.
- Le **financement conditionnel** : Si l'exécution ou la consommation d'un service est conditionnelle à ce que le client

ou le fournisseur fasse approuver son financement par l'entremise d'un processus interne, d'une présentation au Conseil du Trésor ou d'un mémoire au Cabinet, il faut le noter et il faut prévoir des points de sortie du projet si les fonds nécessaires ne sont pas obtenus.

Exemple de disposition sur le financement conditionnel

Le ministère A fournit des services à la population canadienne dans le cadre d'un programme administré par le ministère B.

Les dispositions financières convenues entreront en application dès que le ministère A obtiendra l'autorisation d'imputer et de réaffecter dans un régime de crédits nets. Elles auront un effet rétroactif au début de l'exercice où le ministère A reçoit cette autorisation.

- Les **conséquences** : Dans le cas d'une entente conclue avec d'autres administrations pour fournir des services, on peut prévoir des pénalités financières en cas de retard dans l'exécution du service ou en cas de non-respect du niveau de service convenu. Veuillez clairement préciser quand et comment les pénalités seront appliquées et calculées si vous avez recours aux conséquences.
- Les **ententes de règlement** : Expliquez très clairement quels processus et mécanismes seront utilisés pour régler les frais, notamment les modalités de facturation, le calendrier des paiements, les paiements en retard et les frais contestés. Favorisez le règlement rapide et exact des comptes. Envisagez la possibilité d'inclure dans l'accord sur les niveaux de service les codes financiers ou de règlement auxquels les frais seront imputés. Le [Guide d'établissement des coûts](#) du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) énonce également les principes et les pratiques exemplaires liés à l'établissement des coûts pour des services. Le coût est l'un des nombreux facteurs qui ont une incidence sur les prix, mais il n'en demeure pas moins l'un des éléments essentiels pour déterminer les frais qui seront exigés aux termes de l'entente de services.

Exemple de lien entre le service et le paiement

Le ministère F reconnaît que sur une base trimestrielle, le ministère G enverra une demande de règlement interministérielle au ministère F, conformément au présent PE afin de recouvrer les frais de projet et les coûts engagés par le ministère G pour tout travail exécuté au cours du trimestre.

Le ministère F doit acquitter la demande de règlement dans les 30 jours de sa réception.

Le ministère G peut envoyer une demande de règlement au ministère F, jusqu'à concurrence de 50 800 \$ pour les étapes 1 et 2, comme suit :

- Étape 1 : 17 400 \$ pour des services professionnels et 8 000 \$ pour des dépenses de voyage autorisées; total partiel de 25 400 \$
- Étape 2 : 17 400 \$ pour des services professionnels et 8 000 \$ pour des dépenses de voyage autorisées; total partiel de 25 400 \$.

Toutes les demandes de règlement et les mesures d'exécution du PE peuvent faire l'objet d'une vérification et d'une évaluation par le personnel du Bureau de l'inspecteur général de la Direction de la vérification du ministère F.

Liste de vérification : Éléments des ententes de services sur les accords financiers

- Le modèle de financement;
- Les barèmes tarifaires;
- La mise en commun des ressources;
- Les contributions en matière de ressources humaines et de ressources concrètes;
- Les prix « incitatifs »;
- Les investissements dans les améliorations du service;
- La transparence des coûts;
- Les écarts et les ajustements;
- Le financement conditionnel;
- Les conséquences;
- Les ententes de règlement.

Rendement

Exemple de cadre de mesure du rendement

Le ministère A fournit des services aux Canadiens par l'entremise d'un programme administré par le ministère B.

- Le ministère A procédera à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie de mesure du rendement qui viendra cerner de façon continue les indicateurs et les mesures de rendement pertinents afin de surveiller le service et évaluer son degré de réussite. Il peut notamment s'agir d'indicateurs de la satisfaction de la clientèle, du respect des délais, de l'exactitude des renseignements et de la qualité, de même que du volume, et de la pénétration du marché et du taux d'efficacité quant à la mise en œuvre du programme comme tel.
- Le ministère B et le ministère A dresseront conjointement un cadre de recherche permettant de mesurer et de cibler

- efficacement des stratégies qui amélioreront la prestation de services à la population canadienne.
- Les parties conviennent de gérer le rendement de manière à pouvoir garantir constamment l'excellence des services.
- L'annexe D décrit en détail les critères et les activités de gestion permanente du rendement.

Le succès de la relation de service est tributaire du rendement obtenu par rapport aux objectifs établis. Le **rendement** désigne la « mesure de ce qu'accomplit un gouvernement à l'aide de ses ressources pour produire ses résultats ainsi que du degré de correspondance de ces résultats avec les objectifs établis et de la capacité à tirer des leçons de l'expérience ». [Voir la note en bas de page 1](#)

Le rendement, tel que compris dans l'entente de services, établit les extrants et les résultats que les parties comptent réaliser dans le cadre de la relation. Ensemble, les extrants et les résultats démontrent dans quelle mesure l'entente de services a atteint les objectifs fixés. Afin de veiller à améliorer continuellement la prestation de services, il est essentiel de recueillir de l'information sur le rendement.

La recherche et l'expérience démontrent que l'établissement et le contrôle de mesures du rendement en fonction de normes de service, d'une part, et la mesure de la satisfaction du client, d'autre part, sont deux des plus importantes activités qu'une organisation peut entreprendre pour promouvoir l'excellence du service. Les normes de service servent à consigner l'engagement du fournisseur à donner le niveau de rendement auquel le client peut s'attendre, dans des circonstances normales. La satisfaction du client se mesure par son évaluation de la qualité, réelle et perçue, du service qu'il reçoit par comparaison avec ses attentes.

Les normes de service et les mesures d'évaluation de la satisfaction du client sont des éléments clés de toute approche axée sur la clientèle. Dans le cas de services destinés à des clients *externes*, on utilise des normes de service et des mesures de satisfaction de la clientèle depuis les années 1990. Dans le cadre d'une approche axée sur la clientèle, les services internes devraient également être conçus en fonction des besoins et des attentes de la clientèle et des contraintes budgétaires et, par conséquent, les normes de service et les mesures s'appliquent également. En vertu de la [Politique sur les services communs](#), tous les organismes de services communs (OSC) sont tenus d'établir, de concert avec les clients, des normes significatives et visibles. L'utilisation de normes et la présentation de l'information sur le rendement en fonction de ces normes peuvent être des ajouts précieux à une relation de service.

Une entente de services devrait fournir de la documentation sur les normes de service et les procédures de mesure de la satisfaction du client qui reçoit le service en question, de même que sur les procédures servant à la mesure du rendement.

Le saviez-vous?

- La [Ligne directrice sur les normes de service](#) du Conseil du Trésor fournit des orientations et des conseils détaillés sur les processus et les facteurs en cause dans l'établissement et la surveillance de normes de service et de mesure de la satisfaction du client.
- L'[Institut des services axés sur les citoyens](#) offre un éventail de renseignements utiles sur la mesure de la satisfaction de la clientèle.

Éléments du rendement

Selon la complexité de la relation de service, l'entente de services peut contenir des dispositions portant sur l'ensemble ou une partie des éléments du rendement suivants :

- Les **objectifs de rendement**: L'entente de services devrait contenir des objectifs de rendement précis visant à la fois les normes de service et la mesure de la satisfaction de la clientèle. Selon la nature du service en question, les objectifs de rendement pourraient être exprimés de plusieurs façons : volumes par période de temps, économie de coûts, délai de réponse, résultats escomptés, niveaux de service, extrants, résultats ou avantages qualitatifs réalisés. L'atteinte des objectifs devrait être mesurable à un coût raisonnable. Les objectifs devraient être comparables aux diverses mesures de base associées aux coûts, aux niveaux de service et à la satisfaction de la clientèle afin de clairement consigner le niveau d'amélioration réalisé au fil du temps.

Les objectifs devraient fournir de l'information significative au sujet du service, autant au client qu'au fournisseur du service, et idéalement au sujet aussi de l'amélioration constante en ce qui concerne le rendement du service. À cette fin, les objectifs devraient aborder l'expérience globale du client du début à la fin, plutôt que d'évaluer des éléments isolés d'un processus, surtout lorsqu'il y a plus qu'un organisme qui participe à la prestation du service. De nombreux facteurs peuvent influencer les décisions prises au sujet d'activités précises liées à l'évaluation des normes de service et de la satisfaction de la clientèle. Des mesures opérationnelles particulières — par exemple, déterminer le temps requis pour traiter ou évaluer une demande —, peuvent aider les parties à déterminer les normes de service pertinentes et à surveiller des éléments précis du processus en détail.

- La **mesure du rendement et l'établissement de rapports**: Les activités liées à la mesure du rendement et à l'établissement de rapports associés à une entente de services devraient être structurées de façon à ce que l'information mise à la disposition des participants soit significative, fournie en temps opportun, impartiale, et conforme aux modalités normalisées d'établissement de rapports du gouvernement, y compris la saisie dans le Cadre de responsabilisation de gestion et toute exigence de reddition de compte prévue par la loi et les politiques, notamment la [Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats](#). Il sera ensuite important de communiquer les résultats de la mesure du rendement aux clients (utilisateurs et intervenants) et au personnel par souci de transparence, de responsabilité et d'engagement envers un service de qualité.

- **La mesure du rendement en fonction des ententes de gestion du rendement (EGR)** : Selon la portée de l'initiative, on devrait envisager de codifier en tant qu'objectif de l'EGR d'un cadre supérieur le succès de toute relation de service d'importance. Les objectifs de rendement pourraient ensuite être inscrits dans les EGR des personnes responsables dans leur ministère. En intégrant les objectifs liés à la relation de service dans les EGR, on favorise le bon niveau de participation de la gestion, ce qui est souvent essentiel au succès.
- **La responsabilité et les processus de surveillance de l'application des normes de service et de la satisfaction de la clientèle**: Afin de promouvoir la clarté, la rigueur et la continuité, il faut consigner clairement qui est responsable de surveiller le rendement et la satisfaction, de même qu'une description des approches, des mécanismes et des méthodes d'évaluation, de la fréquence à laquelle les normes et la satisfaction seront évaluées, ainsi que des mesures d'établissement de rapports et de suivi. Les méthodes utilisées devraient être adaptées au service, au mode de prestation et à l'utilisateur ou la partie prenante. Les questions et éléments opérationnels peuvent généralement être évalués par l'entremise d'outils courants de mesure de la qualité, notamment l'analyse des causes et des effets et l'analyse par arbre de défaillance. Les processus devraient être proportionnels au service.

Important!

La mesure de la satisfaction de la clientèle est considérée comme étant une recherche sur l'opinion publique. Ainsi, les gestionnaires ont intérêt à consulter la [Politique de communication du gouvernement du Canada](#) et la [Procédure de planification et d'attribution de marchés de services de recherche sur l'opinion publique](#). La recherche sur l'opinion publique est considérée comme un service commun obligatoire et par conséquent, les ministères doivent coordonner leur planification, leur passation de marché et la mise en œuvre de leurs besoins en matière de recherche avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

- **La fréquence des évaluations et de l'établissement de rapports** : Le fait de mesurer régulièrement le rendement – notamment les normes de service et la satisfaction de la clientèle – permet d'orienter les mesures ultérieures et d'assurer une amélioration constante. Chaque entente de services comprend généralement un calendrier d'établissement de rapports sur le rendement à court, moyen et long termes, de même que des calendriers distincts rédigés pour chaque accord sur les niveaux de service négociée conformément à toute exigence d'établissement de rapports prévue par les politiques. Il est bon de mesurer régulièrement la satisfaction et la rétroaction de la clientèle par le biais de sondages ou de groupes de discussion, et d'en faire rapport, afin de permettre aux parties de surveiller l'état d'avancement de l'entente et d'y apporter tout ajustement jugé nécessaire. L'entente devrait déterminer la nature des mesures prises pour évaluer la rétroaction et la satisfaction de la clientèle ainsi que la fréquence à laquelle la satisfaction est mesurée.
- **Les analyses comparatives du processus de prestation de services**: Des comparaisons entre le rendement de services visés par l'entente et le rendement d'opérations semblables aident les parties à cerner les points forts et les points faibles et à favoriser de meilleurs processus et de meilleurs résultats. À l'interne, on peut aussi utiliser l'analyse comparative pour évaluer les changements qui surviennent dans le rendement de la prestation de services par le ministère pendant une période donnée.
- **Le rendement de la relation de service**: Un des rôles clés de la plupart des organes de gouvernance consiste à évaluer périodiquement le rendement de la relation de service à la fois du point de vue de l'efficacité de l'entente (par exemple, étudier les mesures de rendement et la rétroaction de la clientèle), et du point de vue de l'efficacité des processus et des structures de gouvernance afin de déterminer comment la relation s'est déroulée et de déterminer s'il s'agit toujours de la meilleure forme de relation.
- **L'établissement de rapports sur les risques** : La surveillance continue et l'atténuation des risques font partie de l'évaluation de la relation de service et prévoient un lien au contrôle du changement.
- **L'amélioration continue**: Bien que le système de mesure du rendement et d'établissement de rapports puisse favoriser une amélioration continue, cela ne se fait pas automatiquement. Il faudrait établir des processus précis visant à cerner et à mettre en œuvre les améliorations puis à évaluer l'efficacité de ces améliorations, qui se traduiraient par un service de meilleure qualité. L'entente de services devrait inclure un engagement pour améliorer sans cesse le service et décrire comment cela se fera. Dans certains cas, les objectifs sont modifiés chaque année afin de tenir compte des attentes du client qui souhaite voir des améliorations constantes se traduire par de plus grandes économies ou des améliorations du rendement.
- **Les conséquences** : Si l'entente prévoit des conséquences financières précises en cas de défaut de rendement (par exemple, si un objectif de rendement n'est pas atteint), le processus de mesure du rendement et d'établissement de rapports peut avoir de graves conséquences pour le fournisseur de services et pourrait entraîner des différends qui nuiraient à la qualité de la relation. Il est donc important que toute mesure utilisée pour déterminer les pénalités soit aussi objective que possible. L'entente devrait énoncer très clairement les mesures, la façon de les calculer, et le processus d'évaluation comme tel.

Liste de vérification : Éléments des ententes de services sur le rendement

- Les objectifs de rendement;
- La mesure du rendement et l'établissement de rapports;
- La mesure du rendement en fonction des ententes de gestion du rendement (EGR);
- La responsabilité et les processus de surveillance de l'application des normes de service et de la satisfaction de la clientèle;
- La fréquence des évaluations et de l'établissement de rapports;
- Les analyses comparatives du processus de prestation de services;
- Le rendement de la relation de service;
- L'établissement de rapports sur les risques;
- L'amélioration continue;

- Les conséquences.

Mise en uvre

Les activités et les tâches requises pour mettre en uvre un nouveau service devraient être prises en considération lors de l'élaboration d'une entente de services.

À bien des égards, le succès d'une relation de service dépend du soin que l'on prend à définir et à mettre sur pied les détails de la mise en uvre. Il faut établir un échéancier, des jalons, des objectifs de rendement et, s'il y a lieu, des plans de projet ou de travail détaillés pour que les parties partagent les mêmes attentes en ce qui a trait à la mise en uvre. La planification et l'exécution devraient être financées, assorties de ressources, gérées et surveillées.

Les activités de mise en uvre dépendent beaucoup de la complexité des services fournis et de l'accord de collaboration visé. Le passage à une nouvelle relation de service comporte généralement les éléments suivants :

- de nouvelles structures et nouveaux processus de gouvernance;
- des modifications aux rôles et aux responsabilités;
- des incidences sur les personnes, ce qui englobent plusieurs éléments, allant de la formation à des mutations, des détachements et des réinstallations;
- un changement de culture autant chez le ministère client que chez le ministère qui fournit le service;
- la modification de l'architecture de l'information et de l'architecture technique, particulièrement en ce qui concerne l'interopérabilité;
- la modification des pratiques et des processus opérationnels;
- l'augmentation de la capacité du fournisseur à assumer une charge de travail additionnelle;
- l'épuration et la conversion des données, y compris les considérations ayant trait à la protection des renseignements personnels.

Les parties qui renouvellent une relation de service de longue date n'ont habituellement pas besoin de discuter de sa mise en uvre. Dans le cas d'ententes plus complexes où on fournit de multiples services en vertu d'un accord-cadre, comme les services de traduction pour le ministère X, on traite souvent des détails de la mise en uvre de services et de projets individuels dans des ANS individuels.

Éléments de la mise en uvre

Selon la complexité de la relation de service, l'entente de services peut contenir des dispositions portant sur l'ensemble ou sur une partie des éléments de la mise en uvre suivants :

- Les **activités de mise en uvre** : Précisez les activités de mise en uvre qu'il faudra exécuter; p. ex., la conversion de données et la modification des processus et des pratiques.
- Les **rôles et les responsabilités en matière de mise en uvre** : Énoncez clairement quelles activités de mise en uvre seront exécutées respectivement par le client et par le fournisseur, et expliquez comment les deux parties veilleront à la gestion conjointe du processus de mise en uvre.
- Les **jalons** : Précisez les jalons de la mise en uvre, notamment l'enchaînement des activités clé, tout objectif clé provisoire, la date de lancement, et tout jalon lié à un lancement ou à une amélioration des services subséquents.
- Les **ressources engagées** : Précisez les ressources financières, humaines et concrètes (en nature) que chaque partie consacrera au processus de mise en uvre.
- Les **considérations liées aux personnes et aux ressources humaines** : Lorsqu'il y a une incidence importante sur les personnes, expliquez comment les décisions connexes seront prises et comment ces défis seront gérés et communiqués aux gens touchés. Cet élément est particulièrement important si certains employés quittent leur ministère pour travailler dans le cadre d'un accord de collaboration ou d'une entente de services partagés. Dans ces cas, il faut expliquer les mécanismes précis qui seront utilisés pour mener à bien la mutation.
- Les **plans de mise en uvre et d'apprentissage** : Prévoyez dans l'entente de services un plan de mise en uvre et un plan de formation ou encore un processus pour élaborer conjointement un plan de mise en uvre et l'approuver. De telles dispositions permettent aux deux parties d'acquérir une compréhension commune des processus et les résultats de la mise en uvre. L'élaboration de plans de formation connexes fait en sorte que le personnel est bien outillé pour faire face aux changements et qu'il comprend l'incidence sur les ressources humaines.
- La **gestion du risque** : Précisez comment les deux parties vont procéder pour cerner et gérer les risques de la mise en uvre.

Liste de vérification : Éléments des ententes de services sur la mise en uvre

- Les activités de mise en uvre;
- Les rôles et les responsabilités en matière de mise en uvre;
- Les jalons;
- Les engagements en matière de ressources;
- Les considérations liées aux personnes et aux ressources humaines;
- Les plans de mise en uvre et d'apprentissage;
- La gestion du risque.

6. Conclusion

Lorsque les ministères s'emploient individuellement à offrir de meilleurs services à leurs clients internes et externes ou négocient des ententes avec d'autres ministères pour unir leurs efforts à cette fin, les ententes de services leur permettent de favoriser la bonne gestion d'une prestation de services rentable et axée sur la clientèle. Elles aident à renforcer la reddition de comptes lorsqu'un ministère fournit un service à un autre ministère, ou au nom de ce ministère, en veillant à ce que les rôles et les responsabilités soient clairement définis et à ce que les administrateurs généraux disposent de bons renseignements pour s'acquitter de leurs responsabilités. Les ententes de services rehaussent aussi la qualité et l'uniformité des relations de service dans l'ensemble du gouvernement du Canada en prévoyant des structures, des démarches et, dans une certaine mesure, des processus communs. Ensemble, ces activités contribuent à améliorer la gestion de la prestation de services et en favorisent l'efficacité et l'efficience.

Annexe A. Sommaire des éléments d'une entente de services

Introduction

Nota!

Dans certains cas, les mêmes éléments peuvent figurer dans plus d'un type d'entente. Le cas échéant, le niveau de détails fournis doit être différent. Par exemple, une description détaillée de la portée peut figurer dans un protocole d'entente (PE), et parfois la description contient seulement le nom du service (par exemple, « Hébergement des applications »). L'accord sur les niveaux de service (ANS) d'accompagnement pour le même service peut, cependant, fournir beaucoup plus de détails sur la portée du service d'hébergement des applications offert, y compris des détails sur les applications hébergées, l'environnement technique, les services de dépannage, les dispositions sur la continuité des activités et les niveaux de service connexes aux objectifs de rendement. Les dispositions des diverses ententes devraient se compléter. Il faut éviter tout chevauchement et tout double emploi afin de réduire le risque d'interprétation contradictoire entre les diverses dispositions.

Le tableau qui suit présente une liste des éléments qui figurent habituellement dans les ententes de service et indique le type d'entente (simple, moyenne ou complexe) dans laquelle on les retrouve habituellement.

Selon la portée de la relation de service et le type d'entente de services, certains éléments ne s'appliquent pas. Si, par exemple, le service en question sera facturé selon la formule de recouvrement des coûts, il n'est peut-être pas nécessaire de discuter de la mise en commun des ressources.

Dans le tableau, certains éléments ne sont pas inclus pour une entente simple ou moyenne, selon la supposition que ces éléments ne sont pas nécessaires, puisque l'entente est relativement simple. Si, au moment d'établir un PE simple, on estime que certains des éléments ou que tous les éléments sont nécessaires, il est probable que l'entente comme telle soit effectivement moyenne ou complexe, plutôt que simple ou moyenne. Le type d'entente de services (PE, A-C ou ANS) est choisi en conséquence.

Sommaire des éléments d'une entente de services

Éléments de base

Élément	Simple		Moyenne		Complexe	
	PE	ANS	PE	ANS	PE	A-C ANS
Parties signataires	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Énoncés (Attendu que, en conséquence, etc.)	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Définitions	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Oui
Date d'entrée en vigueur	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Durée	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Renvoi aux documents ou aux ententes connexes	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Non
Mise à jour de l'entente	Non	Non	Oui	Non	Oui	Oui
Délai de préavis pour résilier l'entente	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Non
Fonctionnaires désignés	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Oui
Signataires	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

Éléments de portée

Élément	Simple		Moyenne		Complexe	
	PE	ANS	PE	ANS	PE	A-C ANS
Vision	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Non
But ou objectifs	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Non
Principes	Oui	Oui	Non	Non	Non	Non
Portée du service	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui
Ensembles de services/Inventaire de services	Oui	Non	Oui	Non	Non	Oui
Niveaux et modes de prestation de services	Non	Non	Oui	Non	Non	Oui
Rôle et responsabilités	Oui	Non	Oui	Non	Non	Oui
Principales hypothèses en matière de service	Non	Non	Oui	Non	Non	Oui

Éléments de gouvernance

Simple Moyenne Complexe

Élément	Simple Moyenne			Complexe		
	PE	PE	ANS	PE	A-C	ANS
Forme et structure	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Non
Rôle et responsabilités	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Non
Relations avec les intervenants et autres organes	Non	Non	Non	Non	Oui	Non
Reddition de comptes	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Non
Processus décisionnels	Non	Oui	Non	Non	Oui	Non
Règlement des différends	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Modification et résiliation de l'entente	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Non
Vérification et surveillance	Non	Non	Non	Non	Oui	Non

Éléments de fonctionnement

Élément	Simple Moyenne			Complexe		
	PE	PE	ANS	PE	A-C	ANS
Politiques et pouvoirs de signature	Non	Non	Oui	Non	Non	Oui
Infrastructure	Non	Non	Non	Non	Non	Oui
Partage du travail	Non	Non	Non	Non	Non	Oui
Gestion de la relation avec la clientèle	Non	Oui	Non	Non	Oui	Non
Protection des renseignements personnels	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Sécurité	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Communication et utilisation de l'information	Non	Non	Oui	Non	Non	Oui
Besoins particuliers	Non	Non	Non	Non	Non	Oui
Interruption du service/Plan de continuité des activités	Oui	Non	Oui	Non	Non	Oui

Éléments de finances

Élément	Simple Moyenne			Complexe		
	PE	PE	ANS	PE	A-C	ANS
Modèle de financement	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Non
Barème tarifaire	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui
Mise en commun des ressources	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui
Considérations en matière de ressources humaines et de ressources concrètes	Non	Non	Oui	Non	Non	Oui
Prix « incitatif »	Non	Non	Oui	Non	Non	Oui
Investissement dans les améliorations du service	Non	Non	Oui	Non	Non	Oui
Transparence des coûts	Non	Oui	Non	Non	Oui	Non
Écarts et ajustements	Non	Non	Oui	Non	Non	Oui
Financement conditionnel	Non	Oui	Non	Non	Oui	Oui
Conséquences	Non	Oui	Non	Non	Oui	Non
Ententes de règlement	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Non

Éléments de rendement

Élément	Simple Moyenne			Complexe		
	PE	PE	ANS	PE	A-C	ANS
Objectifs de rendement	Oui	Non	Oui	Non	Non	Oui
Mesure du rendement et établissement de rapports sur le rendement	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Lien aux ententes de gestion du rendement (EGR)	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Non
Responsabilités et processus de surveillance	Non	Non	Oui	Non	Non	Oui
Fréquence des évaluations et de l'établissement de rapports	Oui	Non	Oui	Non	Non	Oui
Analyses comparatives	Non	Non	Non	Non	Non	Oui
Rendement de la relation de service	Non	Non	Non	Non	Oui	Non
Établissement de rapports sur les risques	Non	Oui	Non	Non	Oui	Non
Amélioration continue	Non	Non	Oui	Non	Non	Oui
Conséquences	Non	Oui	Non	Non	Oui	Non

Éléments de mise en œuvre

Élément	Simple Moyenne			Complexe		
	PE	PE	ANS	PE	A-C	ANS
Activités de mise en œuvre	Oui	Non	Oui	Non	Non	Oui
Rôles et responsabilités en matière de mise en œuvre	Oui	Non	Oui	Non	Non	Oui
Jalons	Oui	Non	Oui	Non	Non	Oui
Ressources engagées	Non	Non	Non	Non	Non	Oui
Considérations liées aux personnes et aux ressources humaines	Non	Non	Non	Non	Non	Oui
Plans de mise en œuvre et d'apprentissage	Non	Non	Non	Non	Non	Oui
Gestion du risque	Non	Non	Non	Non	Non	Oui

Annexe B. Exemple de PE

Exemple

Protocole d'entente (PE)

entre

[ministère A] et

[ministère B] etc.

Données sur la version (ajoutez ou effacez autant de lignes que nécessaire)

Numéro	Section (s'il y a lieu)	Date	Changement effectué par	Détails
1	[article, page ou sous-titre]	[AAAA-MM-JJ]	[nom, titre ou division]	[Nature et détail du changement]
2	[article, page ou sous-titre]	[AAAA-MM-JJ]	[nom, titre ou division]	[Nature et détail du changement]

1. Énoncés commençant par « attendu que » et « en conséquence »

La présente section décrit généralement les mandats ou les capacités des parties visées et l'objectif global de l'entente. Par exemple, « attendu que le ministère A a la capacité et le savoir-faire requis pour offrir le service XYZ » et est autorisé à imputer et à réutiliser les recettes provenant de la prestation du service XYZ et « attendu que le ministère B est une nouvelle entité qui nécessite un service XYZ », en conséquence, « le ministère A accepte d'offrir le service XYZ au ministère B à recouvrement des coûts ».

2. Date d'entrée en vigueur et durée

La présente section contient la date d'entrée en vigueur et la date d'expiration de l'entente.

3. Vision mutuelle, stratégie et résultats

Dans cette section, on élabore une vision commune et des stratégies opérationnelles connexes afin de veiller à ce que les parties suivent la vision mutuelle et les stratégies pendant les négociations. On y présente les résultats escomptés à la suite de l'établissement d'une relation et leurs liens avec les objectifs opérationnels du ministère.

4. But et objectifs

On retrouve ici une définition de l'intention particulière de la relation de service établie et des résultats escomptés pour toutes les parties qui signent l'entente.

5. Renvoi aux documents et aux ententes connexes

Sont mentionnés dans la présente section les documents à l'appui, comme les mandats de projets ou les présentations au Conseil du Trésor et/ou les A-C ou les ANS connexes.

6. Portée

La présente section décrit le ou les services qui seront fournis. Elle contient également toute hypothèse sur les services clé (p. ex., des stratégies et des priorités de prestation multimodale de services tels que des centres de services en personne dans une région donnée).

7. Barème tarifaire ou mise en commun des ressources

Dans cette section, on explique les accords financiers globaux de la relation. Si seul un PE est requis, la présente section décrit le barème tarifaire particulier et/ou la mise en commun des ressources pour le service en question. Dans le cas d'ententes plus complexes, ces détails figurent habituellement dans l'A-C ou l'ANS, et le PE précise les grands principes de l'accord financier visé.

8. Objectifs de rendement et établissement de rapports

Cette section présente le niveau de service particulier ou les objectifs de rendement à atteindre et la nature ainsi que la fréquence de l'établissement des rapports sur le rendement liés aux objectifs.

9. Pouvoirs et responsabilités

La présente section précise les modifications apportées aux pouvoirs législatifs et aux responsabilités en ce qui concerne le programme. En général, les pouvoirs et les responsabilités ne passent pas habituellement au ministère offrant le service. Les responsabilités devraient tout au moins faire l'objet de discussions, puis une fois convenues, être consignées. Lorsque le service est précisé, il faut réexaminer la conformité des pouvoirs et des responsabilités.

10. Rôles et responsabilités relatifs et gouvernance

Dans cette section, on décrit la structure de gouvernance qui surveillera et guidera la relation de service et gèrera le service particulier relevant de la relation de service. Elle donne un aperçu des rôles et des responsabilités précis que doivent assumer chaque partie et de la façon dont les décisions liées à la planification et aux finances seront prises, au besoin.

11. Mise en œuvre

La présente section présente l'approche et les délais liés aux phases et aux étapes du processus de mise en œuvre, y compris la planification détaillée, la gestion du service, la prestation du service et le moment auquel les parties s'attendent à ce que le service soit mis en œuvre. Elle précise également à quel moment les fonctionnaires désignés doivent évaluer l'efficacité de la relation avant de poursuivre ou d'ajouter des services. Pour les grandes initiatives horizontales, cette section peut fournir des points de décision clés.

12. Fonctionnaires désignés

Dans la présente section, on précise qui, de chaque partie, sera responsable de la mise en œuvre et de la gestion du service. On y mentionne également les comités et les organes décisionnels, au besoin.

13. Continuité des activités

La présente section définit les dispositions de reprise après sinistre qui seront en place et peut préciser les échéanciers particuliers pour la reprise après des interruptions de service, de même qu'un exposé clair sur les activités à prioriser.

14. Règlement des différends

La présente section décrit comment tout différend découlant de la mise en œuvre du PE sera résolu et comment les questions ne pouvant pas être résolues par les parties qui signent l'entente seront examinées par des autorités supérieures (renvoi aux niveaux supérieurs).

15. Modifications et résiliation

Cette section détermine comment les modifications seront apportées à l'entente (p. ex., par écrit et avec le consentement mutuel des deux parties) et précise les dispositions à l'égard de la cessation de l'entente, y compris les autorités requises.

16. Signataires

Les signataires autorisés ministériels varient au sein du gouvernement du Canada, mais l'exécution des ententes de services devrait être conforme aux politiques ministérielles. On s'attend à ce que les parties signataires de toute entente de services précisent des titulaires d'une fonction qui sont responsables des mesures prises.

En apposant leur signature ci-dessous, les approubateurs indiquent qu'ils acceptent toutes les conditions décrites dans la présente entente.

Approubateurs	Nom et titre	Date d'approbation
[Signature]	[Le PE devrait être signé par le fonctionnaire désigné, le SM ou le SMA.]	[AAAA-MM-JJ]
[Signature]	[Le PE devrait être signé par le fonctionnaire désigné, le SM ou le SMA.]	[AAAA-MM-JJ]

17. Signataires pour la résiliation de l'entente

Approubateurs	Nom et titre	Date d'approbation
[Signature]	[Le PE devrait être signé par le fonctionnaire désigné, le SM ou le SMA.]	[AAAA-MM-JJ]
[Signature]	[Le PE devrait être signé par le fonctionnaire désigné, le SM ou le SMA.]	[AAAA-MM-JJ]

Annexe C. Exemple d'accord-cadre

Exemple

Accord-cadre (A-C)

entre

[ministère A] et

[ministère B] etc.

N° de référence du protocole d'entente :

[Détermination du protocole d'entente applicable]

Données sur la version (ajoutez ou effacez autant de lignes que nécessaire)

Número	Section (s'il y a lieu)	Date	Changement effectué par	Détails
1	[article, page ou sous-titre]	[AAAA-MM-JJ]	[nom, titre ou division]	[Nature et détail du changement]
2	[article, page ou sous-titre]	[AAAA-MM-JJ]	[nom, titre ou division]	[Nature et détail du changement]

1. Énoncés commençant par « attendu que » et « en conséquence »

La présente section décrit généralement les mandats ou les capacités des parties visées et l'objectif global de l'entente. Par exemple, « attendu que le ministère A a pour mandat de fournir des services communs dans les domaines des services immobiliers et d'acquisition » et « attendu que le ministère B nécessite des services immobiliers et d'acquisition », en conséquence, « le ministère A et le ministère B acceptent de conclure un accord-cadre qui régira les services immobiliers et d'acquisition suivants : ... [précisez les services] ».

2. Date d'entrée en vigueur et durée

Cette section contient la date de début et la date de fin de l'entente, y compris des notes sur les jalons importants, comme les évaluations et les repères. Par exemple, la durée de l'entente sera de deux (2) ans, et un examen de rendement semestriel est prévu.

3. Définitions

La présente section comprend toute définition pouvant être nécessaire pour veiller à ce que le libellé de l'entente soit compris par les parties qui signent l'entente.

4. But et objectifs

Dans la présente section, on précise la relation de gestion entre les parties signataires.

Contenu commun type de la section sur le but et les objectifs

- Détermination des plans et des activités des deux parties qui leur permettront de satisfaire ou de dépasser les niveaux de service actuels pendant une période donnée.
- Mention que la relation est fondée sur la prestation réussie des niveaux de service convenus et que le défaut de remplir les conditions entraînera l'obtention de redressements et l'abandon possible de l'entente (non-exclusivité).
- Mention que le ministère recevant le service a des responsabilités à assumer et que le manquement à ces responsabilités peut avoir une incidence sur le rendement du ministère fournissant le service.

5. Portée

Devraient être mentionnés dans la présente section les divers services compris dans l'A-C, ainsi que les ANS connexes et tout document à l'appui pertinent, comme les mandats de projets ou les présentations au Conseil du Trésor. Déterminez les modes de prestation qui seront utilisés et lesquels doivent l'être en priorité, le cas échéant.

6. Rôles et responsabilités relatifs et gouvernance

Dans cette section, on décrit la structure de gouvernance qui surveillera et gèrera les services particuliers compris dans l'A-C. On donne également un aperçu des rôles et des responsabilités précis que doivent assumer chaque partie. Au besoin, on y décrit brièvement la façon dont les décisions clés liées à la planification et aux finances seront prises relativement aux services compris dans l'A-C.

7. Gestion des relations avec la clientèle

La présente section décrit le système de gestion des relations avec la clientèle du fournisseur de services, y compris les services offerts, les processus de résolution de problèmes, les noms et les coordonnées des principales personnes-ressources, les délais de réponse connexes et les engagements liés à la résolution de problèmes. Les procédures de renvoi aux niveaux supérieurs pour les problèmes de relation quotidiens y sont précisées. En outre, la section comprend la nature et la fréquence de l'établissement de rapports au comité de gouvernance compétent sur le volume de problèmes et leur résolution en temps opportun.

8. Objectifs de rendement et établissement de rapports

Cette section présente la façon dont les services compris dans l'A-C seront évalués et dont les rapports connexes seront établis. Elle décrit la distribution et la fréquence de l'établissement de rapports sur le rendement et les comités de gouvernance qui participent aux réunions d'examen du rendement. En outre, on y précise le processus au cours duquel les améliorations apportées à un ou à plusieurs services sont surveillées afin de répondre à un rendement insuffisant.

9. Accords financiers

Dans cette section, on explique la nature des accords financiers applicables aux services compris dans l'A-C. La méthode de calcul du barème tarifaire ou de mise en commun des ressources y est également mentionnée. On décrit comment et quand les paiements

seront versés au fournisseur. Il faut expliquer clairement les incidences financières de la non-exécution ou du dépassement des niveaux de service.

Nota : Pour calculer le coût estimatif lié à l'offre des services, référez-vous au [Guide d'établissement des coûts](#) du Secrétariat du Conseil du Trésor.

10. Modifications

On précise dans cette section que des modifications seront apportées au document au fil du temps pour tenir compte de l'évolution de la relation et de l'ajout ou de la suppression de services dans le cadre de l'A-C. Pendant la première année, l'A-C devrait être examiné de façon semestrielle. Au cours des années suivantes, l'A-C devrait être examiné une fois par année.

11. Sécurité, accès à l'information et protection des renseignements personnels

Cette section décrit les exigences liées à la confidentialité et à la sécurité des données et à l'accès à l'information ainsi que la capacité de l'organisation à réussir à atteindre ou à dépasser ces exigences.

12. Gestion des différends

La présente section donne une description générale du processus et des procédés de gestion des différends à appliquer à l'A-C. Elle décrit le processus de règlement des différends et le processus de renvoi aux niveaux supérieurs, et elle précise le personnel responsable, pour chacune des parties qui signent l'entente. Les détails additionnels liés à chacun des services décrits dans l'ANS y figurent également.

13. Résiliation

Cette section précise les conditions convenues nécessaires à la résiliation avant la date prévue de l'A-C ou d'un service particulier offert dans le cadre de l'A-C (p. ex., un préavis par écrit de six (6) mois).

14. Signataires

Les signatures des personnes autorisées doivent correspondre à la délégation de pouvoir respective du ministère. En général, les A-C sont signés par les cadres supérieurs responsables du service ou du produit à l'étude.

En apposant leur signature ci-dessous, les approbateurs indiquent qu'ils acceptent toutes les conditions décrites dans la présente entente.

Approbateurs	Nom et titre	Date d'approbation
[Signature]	[L'A-C devrait être signé par le fonctionnaire désigné ou le SMA.]	[AAAA-MM-JJ]
[Signature]	[L'A-C devrait être signé par le fonctionnaire désigné ou le SMA.]	[AAAA-MM-JJ]

15. Signataires pour la résiliation de l'entente

Approbateurs	Nom et titre	Date d'approbation
[Signature]	[L'A-C devrait être signé par le fonctionnaire désigné ou le SMA.]	[AAAA-MM-JJ]
[Signature]	[L'A-C devrait être signé par le fonctionnaire désigné ou le SMA.]	[AAAA-MM-JJ]

Annexe D. Exemple d'accord sur les niveaux de service (ANS)

Exemple

Accord sur les niveaux de service (ANS)

entre

[ministère A] et

[ministère B] etc.

N° de référence de l'accord-cadre :

[Détermination de l'accord-cadre applicable]

Numéro	Données sur la version (ajoutez ou effacez autant de lignes que nécessaire)			
	Section (s'il y a lieu)	Date	Changement effectué par	Détails
1	[article, page ou sous-titre] [AAAA-MM-JJ]	[nom, titre ou division]		[Nature et détail du changement]
2	[article, page ou sous-titre] [AAAA-MM-JJ]	[nom, titre ou division]		[Nature et détail du changement]

1. Énoncés commençant par « attendu que » et « en conséquence »

La présente section décrit généralement les mandats ou les capacités des parties visées et l'objectif global de l'entente. Par exemple, « attendu que le ministère A et le ministère B ont conclu un accord-cadre régissant une gamme de services immobiliers et d'acquisition » et « attendu que le ministère B nécessite des services immobiliers et d'acquisition pour les propriétés suivantes : ... [précisez les propriétés] », en conséquence, « le ministère A accepte de fournir des services de gestion immobilière au ministère B à recouvrement des coûts conformément aux conditions suivantes ».

2. Date d'entrée et vigueur et durée

Cette section contient la date de début et la date de fin de l'entente. L'entente peut être renouvelée si les deux parties y conviennent. Elle devrait être examinée périodiquement par les deux parties afin d'assurer son efficacité et sa pertinence et d'apporter des modifications, au besoin.

3. Définitions

La présente section comprend toute définition pouvant être nécessaire pour veiller à ce que le libellé de l'entente soit compris par les parties signataires.

4. Portée

Dans la présente section, on précise les détails relativement au service demandé et les objectifs opérationnels recherchés. Ceux-ci devraient correspondre à la vision, aux stratégies et aux résultats décrits dans le PE et l'A-C. La section comprend les éléments suivants :

- **Service(s)** : Précisez le service ou les services compris dans l'entente et veillez à ce qu'ils correspondent au PE ou à l'A-C, selon le cas.
- **Portée du service** : Décrivez clairement la portée du service afin qu'elle soit comprise par le bénéficiaire du service et le fournisseur de services. Ajoutez une définition de tout ensemble de services choisi par le client et des moyens par lesquels les services seront fournis. Déterminez les modes de prestation qui seront utilisés et lesquels doivent l'être en priorité, le cas échéant.
- **Exigences en matière de ressources** : Déterminez quelles ressources les parties qui signent l'entente doivent fournir afin d'assurer l'exécution du service, comme la formation.
- **Hypothèses en matière de services** : Cernez toute hypothèse de planification ou de prestation formulée par l'une ou l'autre des parties.
- **Rôles et responsabilités relatifs** : Mentionnez les responsabilités et les rôles particuliers que doivent assumer chaque partie. Au besoin, la section décrit également la façon dont les décisions clés liées à la planification et aux finances seront prises. Les rôles et les responsabilités devraient être liés au niveau de service et aux objectifs de rendement à atteindre.
- **Lieu** : Le cas échéant, indiquez les centres d'exploitation et les bureaux locaux responsables de la prestation de services de première ligne où le service compris dans l'entente est fourni.
- **Modification de la portée et pouvoirs** : Précisez qui peut autoriser les changements à apporter à la portée du service défini dans l'ANS et les marches à suivre pour apporter ces derniers, ainsi que tout changement lié aux accords financiers.

5. Niveaux de service visés et objectifs de rendement

Niveaux de service visés communs

Voici des exemples communs de cibles visés :

- Disponibilité/interruption des activités
 - Mesure de la disponibilité/du temps d'arrêt des systèmes et des services
- Établissement de rapports
 - Caractère opportun (par exemple, réception du rapport dans les trois (3) jours précédant la fin du mois)
 - Intégralité (100 % de l'information requise est comprise)
 - Exactitude (vérification sur place - 99 % d'exactitude)
- Aspects financiers et comptables
 - Coût du service fourni par rapport aux dépenses prévues
- Mesures opérationnelles
 - Délai de réponse et temps de réparation
 - Nombre d'incidents ou de plaintes
 - Amélioration continue (par exemple, précision en forme de pourcentage de la réduction de l'utilisation des ressources)
 - Respect des plans d'entretien préventif pour l'équipement technologique utilisé pour fournir les services. Par exemple, dans le cas de défaillances techniques, il faut ramener l'équipement à un niveau de service de 100 % dans un délai donné
 - Plans de reprise des activités et de reprise après sinistre pour les services et les systèmes
- Conformité
 - Respect des lois et des normes (p. ex., la [Loi sur la gestion des finances publiques](#), la [Loi sur la protection des renseignements personnels](#), la [Loi sur l'accès à l'information](#) et la [Politique sur la sécurité du gouvernement](#))

La présente section décrit les niveaux de service ou les objectifs de rendement particuliers que le fournisseur de services doit atteindre une fois le service clairement défini. Il peut y avoir plusieurs niveaux de service visés par service. Les objectifs sont exprimés en termes opérationnels et compréhensibles par le client qui reçoit le service. En général, les niveaux de service visés sont axés sur la disponibilité du service, le temps pour assurer la reprise ou les réparations, la rentabilité, le délai de réponse de l'utilisateur final, l'accessibilité, l'exactitude et les mesures du degré de satisfaction de la clientèle. Les renseignements suivants sont habituellement utilisés pour décrire le niveau de service visé :

- Définition
- Délai
- Hypothèses
- Responsabilités (du propriétaire du programme et du fournisseur de services)
- Niveau de service
- Formule de mesure
- Indicateurs de rendement clés
- Période d'établissement de rapports sur la mesure de rendement
- Sources de données
- Renvoi aux niveaux supérieurs
- Exceptions contractuelles
- Définition et formule liées aux pénalités ou aux primes

6. Aspects opérationnels à considérer

La présente section porte sur les aspects opérationnels clés à considérer relativement au service en question. Voici des exemples : la protection des renseignements personnels, la sécurité, les exigences techniques ou liées à l'infrastructure, les ententes de travail partagé, s'il y a lieu, les signataires autorisés, et la communication et l'utilisation de renseignements.

7. Suivi des résultats et établissement de rapports connexes

On décrit, dans la présente section, la façon dont les services seront évalués et les rapports produits ainsi que les processus utilisés en fonction d'une comparaison des résultats avec les niveaux de service visés.

La section établit la fréquence de l'établissement de rapports sur le rendement, leur diffusion ainsi qu'un calendrier des réunions d'examen, s'il y a lieu. On mentionne ici les personnes chargées du suivi du rendement et de l'établissement de rapports. En outre, on précise le processus selon lequel les améliorations à apporter au service sont déterminées et apportées afin de répondre à un rendement insuffisant ainsi que les pouvoirs requis pour apporter les changements identifiés.

8. Accords financiers

La présente section décrit tous les aspects des accords financiers entre le client et le fournisseur. On y retrouve habituellement les éléments suivants : les barèmes tarifaires ou la mise en commun des ressources, tout prix assorti de mesures incitatives, les investissements dans des améliorations de service, la transparence des coûts, les écarts et les ajustements et les modes de règlement. Cette section est conforme au PE et à l'A-C. Toute conséquence financière découlant d'un rendement insatisfaisant y est clairement décrite. Elle comprend également une description du processus de modification, au besoin, ainsi que le nom des personnes responsables.

9. Mise en œuvre

La présente section présente l'approche et les délais liés aux phases et aux étapes du processus de mise en œuvre, y compris la planification détaillée, la gestion du service, la prestation du service et le moment auquel les parties s'attendent à ce que le service soit mis en œuvre. Elle précise également à quel moment les fonctionnaires désignés doivent évaluer l'efficacité de la relation avant de poursuivre ou d'ajouter des services.

10. Sécurité, accès à l'information et protection des renseignements personnels

Cette section décrit les exigences du fournisseur de services liées à la confidentialité et à la sécurité des données et de l'information, et à l'accès relativement à tous les services décrits dans l'ANS. Elle traite également de la capacité du fournisseur de services à réussir à atteindre ou à dépasser ces exigences.

11. Règlement des différends

Cette section définit les processus et les procédures de règlement des différends qui s'appliquent pour chacun des services indiqués dans l'ANS. On y précise également le processus à utiliser pour définir un problème ou un incident. Le processus de renvoi aux niveaux supérieurs, ainsi que le personnel responsable, y est indiqué.

12. Fonctionnaires désignés

Dans la présente section, on précise qui, de chaque partie, sera responsable de la mise en œuvre et de la gestion du service. On y mentionne également les comités et les organes décisionnels, au besoin.

13. Signataires

En apposant leur signature ci-dessous, les approuvateurs indiquent qu'ils acceptent toutes les conditions décrites dans la présente entente.

Approuvateurs	Nom et titre	Date d'approbation
[Signature]	[L'ANS devrait être signée par le SMA ou le DG.]	[AAAA-MM-JJ]
[Signature]	[L'ANS devrait être signée par le SMA ou le DG.]	[AAAA-MM-JJ]

14. Signataires pour la résiliation de l'entente

Approuvateurs	Nom et titre	Date d'approbation
[Signature]	[La cessation de l'ANS devrait être signée par le SMA ou le DG.]	[AAAA-MM-JJ]
[Signature]	[La cessation de l'ANS devrait être signée par le SMA ou le DG.]	[AAAA-MM-JJ]

Notes en bas de page

Note en bas de page ftn1

Source: [Lexique de la gestion axée sur les résultats, SCT.](#)

[Renvoi à la référence de la note en bas de page 1](#)