



Stratégie de partenariat des initiatives horizontales
Guide des partenaires
Avril 2003

Table des matières

Leadership du projet	
Avant-propos	
Introduction	
Partie 1 – Concepts	
Pourquoi créer un partenariat?	
Le partenariat et la gestion horizontale	
Principaux facteurs de succès	
Leadership engagé	
But et culture partagés	
Gestion et responsabilités bien définies	
Planification intégrée	
Gestion constante des relations	
Définition du processus de partenariat	
Avoir un facilitateur objectif	
Partie 2 – Processus officiel de partenariat	
Étape 1 Déterminer clairement le but visé	
Objet et vue d'ensemble	
Processus	
Déterminer ses propres objectifs	
Déterminer en quoi un partenariat peut être utile	
Classer les partenaires éventuels par ordre de priorité	
Outils	
Le filtre des possibilités	
Étape 2 Comprendre son partenaire	
Objet et vue d'ensemble	
Processus	
Connaître son partenaire	
Se préparer à répondre aux objections	
Se mettre dans la peau de son partenaire	
Outils	
Comprendre son partenaire – Questionnaire	
Étape 3 – Se préparer à négocier	
Objet et vue d'ensemble	
Processus	
Structurer votre position de base	
Être convaincant	
Outils	
Votre position de base	
Étape 4 – Négocier le partenariat	
Objet et vue d'ensemble	
Processus	
Analyser et susciter de l'intérêt	
Élaborer un cadre de travail pour le partenariat	
Créer une vision pour le projet	

Faire preuve de diligence raisonnable.....

Outils

Décisions relatives au partenariat.....

Cadre de responsabilité.....

Aide-mémoire en matière de diligence raisonnable.....

Évaluation des risques

Étape 5 – Entériner l’entente

Objectif et vue d’ensemble

Processus

Établir un plan détaillé

Établir la version définitive des conditions

Outils

Protocoles d’entente et ententes de niveau de service

Étape 6 Mettre en œuvre le partenariat

Objet et vue d’ensemble

Processus

Gestion de projet

Outils

Exemple de modèles de gestion de projet

Étape 7 Évaluer et corriger

Objet et vue d’ensemble

Processus

Faire un bilan de santé du partenariat

Passer à l’action

Outils

Bilan de santé du partenariat

Annexe A – Cadre de responsabilité

Modèles de responsabilité en matière d’intégration des services

Modèles de processus

Diagrammes RASCI

Scénarios d’affaires

Annexe B – Exemple de protocole d’entente

Annexe C – Exemple d’entente de niveau de service

Annexe D – Exemple de mandat de projet

Direction du projet

Ce projet a été coparrainé par John Burke, sous-ministre des Richesses naturelles de l'Ontario, et Kevin Costante, sous-ministre de la Formation et des Collèges et Universités de l'Ontario.

Le Starfield Consulting a fourni des services conseils.

Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec :

Ellen Waxman

Directrice, Direction des stratégies de prestation des services

Division de la prestation intégrée des services

Ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises de l'Ontario

Téléphone : 416 326-1958

Courriel : ellen.waxman@cbs.gov.on.ca

Russ Whitehead

Chef, Direction des stratégies de prestation des services

Division de la prestation intégrée des services

Ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises de l'Ontario

Téléphone : 416 326-6062

Courriel : russ.whitehead@cbs.gov.on.ca

Avant-propos

Le gouvernement de l'Ontario, comme tous les autres gouvernements de la planète, subit des pressions continues le poussant à offrir des services toujours plus nombreux et de meilleure qualité sans augmentation de coûts.

Les clients demandent au gouvernement de rationaliser davantage les services et ils s'attendent à ce que les différents paliers de gouvernement travaillent en collaboration sur les questions cruciales. Les gouvernements s'efforcent d'offrir des services de façon logique aux yeux de leurs clients. Le moteur de cette initiative est la capacité des organismes de premier ordre de répondre aux besoins et aux exigences des clients en fournissant des services à valeur ajoutée à des coûts inférieurs. Il faut souvent pour cela transgresser les limites traditionnelles qui séparent les ministères, les sphères de compétence et les secteurs.

L'obligation de respecter les limites des budgets existants force aussi les gouvernements à travailler de façon plus intégrée pour atteindre leurs objectifs de service à la clientèle. Le partenariat entre les ministères, les territoires de compétence et les secteurs deviendra de plus en plus important pour réaliser ces objectifs.

Ce guide vise à fournir à la fonction publique de l'Ontario une solide approche du partenariat. Il a pour objet d'offrir une démarche pratique permettant de repérer, de lancer et de gérer des partenariats en matière de prestation de services. Il se veut en outre uniquement un point de départ. Nous espérons que, à mesure que vos expériences de partenariat vont évoluer, les outils et les démarches présentés dans ce guide s'enrichiront et s'adapteront à l'environnement de la FPO.

Introduction

Ce guide est destiné aux leaders et aux gestionnaires des relations au sein de la fonction publique de l'Ontario qui mettent en place et gèrent des partenariats transorganisationnels. L'objectif consiste à bâtir des partenariats solides et sains qui favorisent l'excellence des services à la clientèle tout en rationalisant les ressources nécessaires aux initiatives touchant plusieurs ministères, sphères de compétence et secteurs.

Ce guide fait partie de la Stratégie de partenariat des initiatives horizontales et il va de pair avec le document intitulé **Stratégie de partenariat et cadre de travail**. Le cadre décrit les implications politiques, les principaux facteurs de succès et les stratégies nécessaires pour créer une culture du partenariat au sein de la fonction publique de l'Ontario. Ce guide fournit une démarche et une série d'outils permettant de repérer, de lancer et de gérer les partenariats.

Ce guide se divise en deux parties :

Partie 1 – Concepts

- Définition du partenariat et de la gestion horizontale
- Aperçu des raisons de créer un partenariat
- Grandes lignes des principaux facteurs de succès

Partie 2 – Processus officiel de partenariat

- Démarche par étape de l'élaboration et de la gestion intentionnelles des partenariats.

Partie 1 – Concepts

Pourquoi créer un partenariat?

Le gouvernement de l'Ontario, comme tous les autres gouvernements de la planète, subit des pressions continues le poussant à offrir des services toujours plus nombreux et de meilleure qualité conformes aux attentes des citoyens qui sont déterminées par les organismes du secteur privé. De plus, les gouvernements doivent répondre à ces attentes dans l'environnement actuel des contraintes budgétaires. Ces dernières forcent les gouvernements à travailler d'une façon plus intégrée. Les tentatives actuelles de création de ce type de relations de travail qui dépassent les limites traditionnelles a rencontré un succès plus ou moins convaincant; pourtant, la nécessité de pouvoir travailler en transgressant les frontières traditionnelles s'accroît et semble vouloir continuer de croître au cours des prochaines années.

- Les attentes des citoyens envers le gouvernement évoluent. Ils ne s'attendent pas seulement à recevoir des services davantage rationalisés, mais aussi à ce que les différents paliers de gouvernement travaillent ensemble sur les questions cruciales.
- Les gouvernements doivent collaborer plus étroitement avec les autres sphères de compétence sur des questions comme la protection de la vie privée et la sécurité. Ils doivent également travailler ensemble pour intégrer les programmes, notamment dans les domaines des soins de santé et du transport, parce que de plus en plus de citoyens voyagent d'un territoire de compétence à l'autre.
- La revitalisation d'une infrastructure vieillissante nécessitera la coopération des différents territoires de compétence si l'on veut le faire de manière efficace au niveau des coûts.
- Le rythme des changements augmente et on s'attendra à ce que les gouvernements suivent ce rythme.
- Il est peu probable que les contraintes budgétaires ne disparaissent. En effectuant des analyses poussées de rentabilisation des bases du partenariat et en élaborant des solutions innovatrices pour atteindre les buts visés en matière de prestation de services, il sera possible de réaliser les objectifs relatifs aux services à la clientèle dans ce contexte.

Ce guide a pour objet de vous fournir un processus et une série d'outils qui vous aideront à accroître l'efficacité de vos efforts en matière de partenariat.

Le partenariat et la gestion horizontale

Pour les besoins de ce rapport, partenariat et gestion horizontale sont utilisés de façon interchangeable pour désigner plusieurs organismes, deux ou plus, qui travaillent ensemble afin de satisfaire leurs intérêts communs. Intuitivement, un partenariat repose

sur un intérêt commun qui est bénéfique aux deux parties, mais par rapport auquel les deux parties jouent différents rôles. La Table ronde du CCG sur la gestion des questions horizontales envisageait les choses de la façon suivante :

La gestion horizontale ne se limite pas à la collaboration interministérielle... le défi consiste à réunir diverses personnes et à faire en sorte que leurs pouvoirs se complètent et concourent à un objectif commun¹.

L'argonaute abandonne rapidement sa coquille quand elle ne lui est plus d'aucune utilité ou qu'il juge qu'elle n'est plus nécessaire pour assurer sa défense. Il nage ensuite librement dans la mer, créant une nouvelle coquille quand il en a à nouveau besoin. Le succès et la souplesse de l'argonaute donnent une idée de la démarche que nous proposons pour la création de partenariats. Les deux nous imposent d'aller au-delà de nos univers familiers et de travailler dans un environnement plus étendu. Les deux demandent de créer quelque chose de nouveau qui aura une certaine durée utile après laquelle il faut faire preuve de souplesse et de prévoyance pour adapter, réorganiser ou dissoudre le partenariat.

Principaux facteurs de succès

Les résultats d'une analyse bibliographique, les commentaires d'experts du secteur privé, des entrevues avec des personnes d'expérience en initiatives horizontales et l'Atelier sur les pratiques exemplaires² ont tous mis en évidence les mêmes facteurs essentiels à la réussite des initiatives complexes.

Un partenariat efficace nécessite :
un leadership engagé
un but et une culture partagés
une gestion et des responsabilités bien définies
une planification intégrée
une gestion constante des relations

¹ *De l'effort héroïque au travail quotidien, Table ronde du CCG sur la gestion des questions horizontales, présidée par Jim Lahey, Mark Hopkins, Chantal Couture et Elizabeth Moore.*

² *Plus de 100 cadres supérieurs représentant l'ensemble de la FPO – organismes centraux, agents d'exécution des programmes en première ligne, responsables de l'élaboration des politiques, directeurs régionaux de services interministériels et communauté de l'information et des technologies de l'information – se sont réunis pour partager leurs expériences du travail au-delà des limites qui séparent traditionnellement les ministères.*

Leadership engagé

Les initiatives horizontales exigent un leadership engagé au plus haut niveau de l'organisation tout comme au niveau opérationnel. Cela suppose un engagement manifeste sur le plan des résultats et pas seulement sur celui du concept de collaboration. Les leaders à tous les niveaux doivent être prêts à se faire les champions de la transformation en profondeur et de l'évolution d'une culture. Le leadership politique est important pour faire en sorte que tous les partenaires soient en harmonie et qu'ils comprennent et soutiennent les questions qui vont toucher le public. Au niveau du parrainage, on trouve deux facteurs importants. Tout d'abord, le ou les parrains doivent être suffisamment élevés dans la hiérarchie pour mesurer l'étendue du travail en cours de réalisation. Ensuite, ils doivent participer activement au projet en aidant à résoudre les problèmes, en fournissant orientation et appui et, avant tout, en favorisant le leadership et le soutien à l'égard du partenariat au sein de leur propre organisme. Au niveau opérationnel, le leadership est souvent meilleur quand il est partagé entre les membres de l'équipe du projet en fonction des circonstances et des forces personnelles de chacun.

But et culture partagés

Il est essentiel que tous les partenaires s'engagent dans la relation et consacrent le temps nécessaire pour acquérir une vision cohérente et complète du but visé par le partenariat, de la façon dont il va l'atteindre et des objectifs généraux. Il faut donc suffisamment de temps pour établir une planification conjointe et la volonté de comprendre et d'évaluer les besoins du partenaire ainsi que son environnement politique et opérationnel.

La façon la plus efficace d'assurer cette harmonisation consiste à suivre un processus à deux étapes. D'abord, les leaders du partenariat travaillent ensemble pour définir l'objet, la vision globale, les objectifs, les critères de mesure du rendement et toute décision ou tout paramètre qui doit figurer dans les résultats finaux.

Ensuite, ils collaborent avec les niveaux opérationnels pour commencer à déterminer la portée et à définir les détails du partenariat. Cela permet l'harmonisation de la vision et des objectifs dans le contexte établi par la direction. À mesure que la vision se détaille, le niveau opérationnel prend la responsabilité des détails, alors que la direction s'assure que les résultats globaux sont atteints en évaluant le produit en cours d'évolution par rapport aux résultats et au cadre établis au début du projet.

Il est extrêmement important de créer une culture intégrée qui coexiste avec les deux cultures verticales pour assurer la réussite d'un projet et il s'agit souvent du tournant décisif d'une relation de partenariat. Cela ne signifie aucunement que l'un des partenaires impose sa culture à l'autre ou aux autres, mais plutôt que toutes les parties concernées s'entendent sur les éléments de la culture qui doivent être mis en commun pour que le partenariat fonctionne. Il peut s'agir de chose aussi simple qu'une langue et

une terminologie communes. La création d'une culture partagée prend du temps, mais l'investissement du temps nécessaire dès le départ créera une dynamique et instaurera une confiance qui contribueront à améliorer l'efficacité du partenariat et à économiser du temps au cours du déroulement du projet.

Gestion et responsabilités bien définies

Il existe un certain nombre de facteurs qui doivent faire l'objet d'une négociation au début d'un partenariat. Si l'on se fie à la recherche, aux entrevues et aux ateliers, il est clair que la gestion et la responsabilisation sont essentielles à la réussite de tout partenariat. À ce titre, nous les traitons en détail à l'Étape 4 – Négocier le partenariat, qui commence à la page 24.

Planification intégrée

Les projets de partenariat sont forcément plus complexes que les initiatives mettant en cause un seul ministère et il faut en tenir compte à l'étape de la planification. Il faut prendre soin de s'assurer que les partenaires progressent ensemble au cours du cycle de vie du projet. La communication dans le cadre du projet doit se faire par des réunions en tête à tête tenues régulièrement. Les règles d'engagement relatives à des questions comme la nature de l'information qui sera partagée doivent être clarifiées afin d'éliminer autant que possible le risque d'avoir de mauvaises surprises. En dehors de l'équipe du projet, l'information ne doit être diffusée que conformément à un plan convenu, surtout si l'initiative a des incidences sur le plan de la dotation en personnel. Une communication efficace en temps opportun est essentielle et les processus opérationnels permanents d'approbation des communications ne peuvent généralement pas combler ces besoins. Les parrains doivent négocier dès le départ avec les Directions des communications afin de s'assurer que les processus et les délais d'exécution répondent aux besoins du partenariat. Un second exemple du besoin d'intégration concerne le domaine des ressources humaines. Il faut harmoniser les compétences et les classifications du personnel. Il faut établir clairement l'endroit où le personnel sera installé et de qui il relèvera. Le personnel chargé des fonctions de soutien comme les finances, les ressources humaines et la gestion des contrats peut tout simplement être aussi vital à un partenariat que les ressources directes du projet. Un autre exemple concerne le domaine de la mise en œuvre. Il faut que tous les partenaires comprennent clairement ce qui peut être mis en œuvre et dans quels délais. La planification intégrée ne doit pas être sous-estimée – quand on la néglige, elle peut susciter des divergences de points de vue et exiger une importante remise à zéro pour rétablir une relation de travail efficace.

Gestion constante des relations

La confiance est peut-être le facteur de succès le plus décisif de tout partenariat et elle se bâtit entre les personnes et non pas entre les organismes. Entre autres choses intangibles, elle s'appuie sur la transparence, la connaissance et la compétence – en bref, la crédibilité. L'une des façons de promouvoir la confiance est d'encourager une relation durable en dehors du contexte d'un projet donné. Cela demande du temps, des compétences et la volonté de faire évoluer la relation au gré des circonstances. La

manière la plus directe de bâtir cette confiance est de tenir régulièrement des réunions en tête à tête avec ses partenaires. Il est clair que l'élimination de toute ambiguïté au début du cycle de vie d'une relation ne suffit pas. Il faut un effort constant pour faire en sorte que les ententes passées au début sont toujours valables et que les personnes concernées continuent à partager la même vision du partenariat et du but visé.

Définition du processus de partenariat

Le processus de partenariat est une démarche proactive visant à trouver un autre organisme, à éveiller son intérêt et à travailler avec lui en vue d'atteindre des objectifs qui seraient hors de portée de l'un ou l'autre des partenaires agissant seul et disposant des mêmes ressources ou offrant le même niveau de service à la clientèle. Le recours à un processus délibéré permet de réduire le temps et les efforts consacrés au travail avec les parties prenantes extérieures à l'organisme en assurant l'harmonisation des objectifs et des initiatives ainsi que l'engagement de tous dès le début.

Le processus dont nous exposons les grandes lignes dans ce guide peut être utilisé à tous les niveaux d'un organisme. On peut s'en servir au niveau stratégique pour définir et construire des relations déterminantes entre un certain nombre de services ou de transactions, ou à un niveau tactique pour faire participer un intervenant spécifique dans un domaine particulier. Nombre de ces concepts peuvent également être utilisés pour relancer les discussions dans le cadre d'une relation qui bat de l'aile.

Avoir un facilitateur objectif

Ce guide est conçu pour permettre aux partenaires d'entretenir des relations efficaces avec les autres organismes.

Dans un partenariat très complexe comptant de nombreux partenaires, surtout lorsque les sommes investies sont élevées, il peut être utile de faire appel à une tierce partie neutre. La personne recherchée doit avoir de l'expertise et de l'expérience dans la facilitation de négociations de partenariat complexes. Cette compétence peut être recherchée à l'interne ou à l'externe.

Partie 2 – Processus officiel de partenariat

Le schéma suivant donne les grandes lignes de la démarche générale à suivre pour conclure des partenariats efficaces. Cette section a pour objet d'examiner chaque étape en détail.

Déterminer clairement le but visé par l'organisme

- Structurer un ensemble clair d'objectifs
Dresser l'inventaire des points à l'égard desquels vous avez besoin de soutien en expliquant pourquoi et de ce que vous avez à offrir à vos partenaires potentiels

Comprendre son partenaire

- Quels sont ses objectifs et ses priorités
Quelles sont ses forces et ses faiblesses

Se préparer à négocier

- Donner un cadre au partenariat en fonction du point de vue de votre partenaire
Comprendre les éléments de base de votre position

Négocier le partenariat

- Analyser la possibilité et créer un niveau d'intérêt
- Élaborer le cadre de travail
- Créer une vision opérationnelle de haut niveau
- Diligence raisonnable, faisabilité et compréhension des conséquences du partenariat

Entériner l'entente

- Établir le calendrier, fixer les derniers détails liés aux ressources et à l'infrastructure
- Établir la version définitive des conditions

Mettre en œuvre le partenariat

Évaluer et corriger

- Dresser le bilan de santé du partenariat
Préparer et mettre en œuvre un plan d'action fondé sur les résultats

<i>Étape 1</i>	Déterminer clairement le but visé
<i>Étape 2</i>	Comprendre son partenaire
<i>Étape 3</i>	Se préparer à négocier
<i>Étape 4</i>	Négocier le partenariat
<i>Étape 5</i>	Entériner l'entente
<i>Étape 6</i>	Mettre en œuvre le partenariat
<i>Étape 7</i>	Évaluer et corriger

Étape 1 Déterminer clairement le but visé

Objet et vue d'ensemble

Pour qu'un organisme fonctionne efficacement dans un partenariat, il faut que son propre but soit clairement défini. Cette étape a pour objet :

- de définir les 3 ou 5 principaux objectifs de votre organisme et d'obtenir un accord à cet égard;
- à partir de ces objectifs, de déterminer si vous avez besoin d'un partenaire;
- d'établir l'ordre de priorité de vos partenaires éventuels.

Processus

Déterminer ses propres objectifs

La plupart des responsables des organismes que nous avons rencontrés en entrevue étaient conscients des objectifs et des besoins d'ensemble de leur organisme. Toutefois, ce niveau de conscience n'est souvent pas suffisant pour assurer la cohérence du but visé et de l'harmonisation au sein de l'organisme. Pour être en mesure de travailler efficacement en partenariat, ils doivent s'assurer que l'ensemble de l'organisme comprend clairement les quelques priorités de rendement à l'égard desquelles ils peuvent agir et dans lesquelles ils trouvent leur motivation. Dans ce but, l'organisme doit avoir fixé de 3 à 5 objectifs (avec les critères de mesure connexes) et avoir bien défini les responsabilités que l'on peut retracer au niveau à la fois des personnes et des équipes.

Il est essentiel que chaque personne faisant partie de l'organisme comprenne les objectifs et les critères de mesure qui sont liés aux priorités de rendement. Cela permettra d'assurer la cohérence des efforts au sein du partenariat et une définition claire des priorités que les partenaires doivent cibler.

Déterminer en quoi un partenariat peut être utile

Le partenariat ne doit jamais être établi uniquement pour faire du partenariat. Il doit être conclu pour atteindre un objectif précis – un objectif qui ne peut pas être réalisé à l'interne ou qui peut l'être plus efficacement grâce au partenariat.

Dans de nombreux cas, les partenaires requis sont évidents. Si vous avez besoin d'information pour faire avancer les priorités de vos programmes, le partenaire tout désigné est l'organisme qui possède cette information. Dans le cas de contraintes financières, l'objectif pourrait consister à trouver un partenaire dont les buts concordent avec les vôtres afin de partager les ressources ou l'infrastructure.

Dans le cas des mandats ministériels où il faut établir des normes, des processus et une infrastructure communs à l'ensemble de l'organisation, le processus peut se révéler plus complexe. Toutefois, la définition d'une stratégie qui permet de créer une masse critique sur le plan du soutien favorisant les buts que vous tentez d'atteindre augmentera vos chances de succès. Cette masse critique ne comprend pas forcément tous les partenaires potentiels qui devront participer au projet en fin de compte. Il s'agit plutôt des partenaires qui doivent s'engager afin d'initier le changement à un niveau qui trouvera l'appui de l'ensemble de l'organisme.

Classer les partenaires éventuels par ordre de priorité

Au cas où il y a une grande variété de partenaires avec lesquels vous pouvez potentiellement collaborer, il est utile de procéder de façon systématique pour mieux définir les priorités de vos efforts. Le **filtre des possibilités** décrit ci-dessous peut vous aider dans ce processus.

Le filtre des possibilités est un outil qui vous permet de déterminer où concentrer vos efforts quand vous disposez de plusieurs partenaires potentiels. Le simple fait de déterminer les partenaires et les possibilités qui constituent vos plus importantes priorités vous aidera à clarifier les objectifs de votre équipe et de votre organisme. Vous commencerez à communiquer et à travailler davantage en fonction d'une stratégie. Vous commencerez à réaffecter vos ressources pour en tirer une meilleure productivité. Au fil du temps, toutes vos meilleures ressources peuvent être réaffectées dans les domaines qui vous apportent le plus de résultats.

Le filtre des possibilités vous aidera à évaluer les plus intéressantes. Nous vous proposons un modèle qui classe les possibilités en fonction de deux critères :

- les capacités dont vous disposez pour tirer profit des possibilités qui s'offrent à vous;
- le degré auquel les possibilités dont vous disposez actuellement mettent à profit vos capacités.

Vous devez chercher les possibilités qui mettront au mieux à contribution les capacités propres à votre organisme tout en vous en faisant profiter.

Outils

Le filtre des possibilités

Objet

On peut avoir recours à un filtre pour déterminer les possibilités de partenariat qui justifient un investissement de ressources plus poussé.

Directives

1. Dans la première colonne du tableau suivant, dressez la liste des 10 ou 15 relations qui correspondent aux possibilités qui vous paraissent les meilleures.
2. Classez chaque possibilité en fonction des 6 critères de classement des possibilités.

Vous pouvez remplir d'abord ce tableau intuitivement et à l'aide de l'information provenant de votre propre organisme. Au fil du temps, des preuves concrètes, comme des enquêtes auprès des clients, des références exactes, l'importance des affaires réalisées, etc., peuvent être utilisées pour classer chaque élément.

3. Faites le total de chaque rangée.
4. Ces totaux vous donneront alors une idée générale des possibilités à exploiter qui seront les plus productives. Ce filtre n'a pas la prétention d'être un outil analytique à strictement parler. Il permet de prendre conscience de chacun des facteurs qui doivent être pris en compte pour classer les possibilités par ordre de priorité et il peut aider à contrebalancer la tendance à ne se concentrer que sur un ou deux de ces facteurs.

Remarque : L'un des moyens les plus efficaces d'utiliser cet outil consiste à remplir le tableau en groupe. Non seulement il vous permettra d'obtenir un résultat équilibré, mais il fera également en sorte que vous obteniez l'engagement nécessaire pour mettre tous les efforts au service des partenariats prioritaires.

Analysez les moyennes et les entrées particulières de chaque colonne. Cette information vous aidera à déterminer les domaines où vous avez un problème persistant qui doit être corrigé ou une possibilité qui peut être explorée plus à fond. Par exemple, si votre résultat à la rubrique Évaluation est toujours très bas, cela vous indiquera que vos partenaires potentiels ne jugent pas que ce que vous avez à offrir est indispensable ou que la description n'en est pas faite d'une façon convaincante. Par ailleurs, si votre résultat à la rubrique Valorisation est très élevé, cela pourrait indiquer la présence d'une

possibilité à exploiter à partir de ce que vous avez déjà, plutôt que d'essayer de créer du nouveau pour chaque possibilité.

En utilisant cet outil, vous ne disposerez pas seulement d'un mécanisme permettant de déterminer la façon de classer vos efforts par ordre de priorité en fonction des partenaires avec lesquels vous pouvez travailler, vous obtiendrez également, en prêtant attention aux moyennes, une indication de votre degré d'efficacité sur le plan de l'établissement et du maintien de vos partenariats.

	Critères de classement des possibilités
Utilisation	Utilisation d'une capacité que vous êtes seul à offrir.
Évaluation	Évaluation de la valeur que vous apportez.
Récompenses	Volonté ou capacité d'apporter sa juste part des ressources nécessaires. Équité de la répartition des bénéfices.
Disponibilité	Facteurs environnementaux en place pour permettre la réalisation des bénéfices selon un calendrier raisonnable. (Remarque : L'outil relatif à la diligence raisonnable et à la faisabilité de l'étape 4 vous aidera à procéder à cette évaluation.)
Valorisation	Permet d'étendre vos capacités dans un domaine stratégique.
Effet de levier	Évalue dans quelle mesure vous pouvez vous tirer parti de cette possibilité dans d'autres domaines.

Description des classements	
-1	Est loin de répondre à vos besoins ou vous fait reculer (p. ex., Effet de levier – la collaboration avec ce partenaire portera préjudice à votre crédibilité ou à votre réputation)
1	Apporte un faible soutien à vos besoins (p. ex., Valorisation – utilise l’infrastructure existante de la façon prévue à l’origine)
2	Apporte un léger soutien à vos besoins (p. ex., Utilisation – propose un produit que vous offrez, mais qui est aussi offert par d’autres)
3	Apporte un soutien honnête à vos besoins (p. ex., Évaluation – fait preuve d’un esprit positif et ouvert sur la valeur de ce que vous offrez)
4	Apporte un support important à vos besoins (p. ex., Disponibilité – répond à tous les critères de disponibilité)
5	Apporte un soutien exceptionnel à vos besoins dans ce domaine (p. ex., Récompenses – assumera tous les frais tout en vous permettant de tirer profit de cette possibilité)

Relation	Utilisation	Évaluation	Récompenses	Disponibilité	Valorisation	Effet de levier	Total
Total							
Moyenne							

Étape 2 – Comprendre son partenaire

Objet et vue d'ensemble

Avant que ne débute toute discussion sur un partenariat, il est essentiel de faire des recherches pour connaître les besoins et les priorités de votre partenaire. Le fait de comprendre ses défis vous aidera à décrire votre proposition d'une façon convaincante. Pour franchir cette étape, il faut :

- comprendre les besoins et les priorités de votre partenaire potentiel;
- être préparé à faire face à toutes les objections que votre partenaire va soulever;
- exprimer ces besoins d'une façon que votre partenaire va approuver.

Processus

Connaître son partenaire

Ce que vous devez tenter de faire au cours de cette étape est d'« entrer dans la tête de votre partenaire potentiel » afin de comprendre les défis et les possibilités qui se présentent à lui chaque jour – pour être capable d'anticiper ses exigences et de pouvoir ainsi avoir des discussions constructives avec lui. Le questionnaire de la section Outils de cette étape dresse la liste de certaines questions qui vous aideront à obtenir l'information nécessaire.

Ces renseignements ne sont pas si difficiles à trouver qu'il y paraît. On les trouve en grande partie sur les sites Web du gouvernement, dans les discours du Trône et les exposés budgétaires, ainsi que dans les documents officiels publiés par l'organisme. Vous pouvez ajouter à cette information publique des renseignements officiels recueillis auprès des membres de l'organisme. Les collègues peuvent souvent fournir des idées utiles au sujet des priorités de travail de votre partenaire potentiel. Vous pouvez les vérifier et en compléter les derniers détails en vous adressant à votre partenaire potentiel lui-même. La plupart des gens partageront cette information si vous le leur demandez franchement. Cette information peut en règle générale être rassemblée dans le cadre des affaires normales traitées avec votre partenaire. L'essentiel est de travailler en équipe dans votre propre organisme. Les contacts personnels et la confiance jouent un grand rôle dans l'acquisition d'une information complète et exacte. Travaillez avec des collègues qui peuvent avoir des contacts au sein de l'organisme de votre partenaire pour recueillir les données nécessaires.

Se préparer à répondre aux objections


La seconde étape de la recherche et de la préparation consiste à se préparer à toutes les objections de votre partenaire potentiel. La stratégie consiste à faire un remue-méninges sur toutes les objections possibles que votre candidat au partenariat pourrait soulever, puis à vous placer dans l'état d'esprit de votre partenaire et, pour chacune de ces objections, à trouver une solution que votre partenaire et vous pourriez juger acceptable. Ce sera difficile dans la mesure où vous aurez tendance à vouloir accepter une solution que votre partenaire pourrait ne pas considérer comme étant aussi acceptable. Déterminer une solution qui convient à votre partenaire pourrait vous coûter du temps et des efforts. Vous aurez besoin de trouver un compromis entre le besoin de partenariat et les coûts que devra assumer votre organisme (c.-à-d. que, dans de nombreux cas, les partenaires du départ peuvent être perçus comme l'équivalent des produits d'appel de la vente au détail. Vous devez créer une masse critique de soutien et pourriez vouloir être plus généreux au début pour qu'un partenaire essentiel se lance dans l'aventure).

Se mettre dans la peau de son partenaire

Pour exposer votre proposition de valeur d'une façon qui suscite l'intérêt du partenaire, vous devez la décrire d'une manière qui tient compte de l'un des énoncés suivants :

- elle aide votre partenaire à faire face à un problème très important (p. ex., une tempête de verglas);
- elle permet à votre partenaire de se concentrer sur son activité principale;
- elle décrit les mesures que vous allez prendre pour remédier au problème de service de votre partenaire potentiel (il peut s'agir soit d'un service que vous offrez à votre partenaire, soit d'un service qu'il offre à ses clients);
- elle décrit ce que vous pouvez faire pour résoudre les problèmes que votre partenaire éprouve avec son produit;
- elle aide votre partenaire à se débarrasser d'un problème qu'il anticipe (p. ex., gérer l'impact imminent de l'infrastructure vieillissante en Ontario);
- elle aide votre partenaire à augmenter ses recettes, à accroître sa productivité ou à réduire ses coûts;
- elle aide votre partenaire à démêler un problème interne auquel il doit faire face;
- elle aide votre partenaire à améliorer son résultat net.

Il ne faut pas nécessairement chercher à présenter cette proposition de valeur de façon officielle, même s'il est possible de le faire. Le fait de faire les recherches nécessaires et



de préparer la proposition ne vise qu'à vous aider à mener des conversations et à négocier plus efficacement avec votre partenaire potentiel.

Outils


Comprendre son partenaire – Questionnaire

Quand vous aurez répondu aux questions suivantes, vous posséderez l'information nécessaire pour commencer à préparer les discussions avec votre partenaire potentiel.

Cette liste de questions s'allongera au fil du temps à mesure que s'accumulera l'information supplémentaire sur les meilleures pratiques ayant cours dans le domaine du partenariat. L'essentiel est de connaître l'organisme avec lequel vous songez à établir un partenariat et de vous concentrer sur ce que vous pouvez faire pour ajouter de la valeur à cet organisme.

Comprendre son partenaire – Questionnaire

- Qui sont les clients de votre partenaire et quels sont leurs besoins?
- Quelles sont les priorités les plus importantes de votre partenaire (et de son supérieur).
 - Cette année
 - Au cours des trois prochaines années
 - L'un de vos services peut-il être utile dans les domaines de priorité les plus importants?
- D'après lui, quels sont les défis majeurs que posent ces priorités?
 - Comment vos propositions peuvent-elles l'aider à surmonter ces défis?
- Quelles sont ses possibilités les plus intéressantes? Que pouvez-vous faire pour l'aider à les exploiter?
- Parmi les problèmes auxquels il fait face, y en a-t-il qui sont essentiels à la mission du gouvernement? Leur résolution permettrait-elle d'apporter une réponse à l'un des enjeux clés du ministère comme l'amélioration du service à la clientèle?
- Quelle est la structure de son organisme?
 - Comment est affectée la plus grande partie des ressources? Cela donne-t-il des indications sur ses priorités?
 - Où y a-t-il eu réaffectation des ressources? Pouvez-vous l'aider à faire plus avec moins de ressources?
- Quels sont les principaux services ou produits qu'il offre?
 - Quel en est le volume?
 - Quel est son profil de coûts?
 - Existe-t-il un des possibilités de synergie qui feraient en sorte que la valeur de ses produits et services augmenterait grâce à un partenariat avec vous?
- Quels sont les mécanismes actuels de prestation?
 - Quel est son profil de coûts?
- Comment dépense-t-il actuellement la majeure partie de son budget?
 - Qu'est-ce qui fait de ce domaine une priorité? Vos services pourraient-ils améliorer ce domaine efficacement?
- Comment a évolué son budget au cours des dernières années?
 - Quels sont les domaines qui ont reçu plus de ressources? Quelles indications peut-on en déduire au sujet de ses priorités?

- 
- Où a-t-il procédé à des coupures? Peut-on y lire un besoin de faire plus avec moins de ressources?

Étape 3 – Se préparer à négocier

Objet et vue d'ensemble

Le but de cette étape est de s'assurer que vous avez synthétisé toute l'information recueillie et que vous la comprenez suffisamment bien pour décrire votre proposition d'une façon convaincante officiellement ou officieusement. Elle fait également en sorte que vous ayez mené une profonde réflexion sur vos besoins de façon à ne rien céder d'important dans votre désir d'établir un partenariat. La démarche consiste à :

- structurer votre position de base;
- exposer le partenariat proposé d'une façon qui convaincra votre partenaire.

Processus

Structurer votre position de base

Avant d'entreprendre des négociations, il est essentiel de comprendre les limites de votre position. Déterminer vous-même le « gain minimum » dont vous auriez besoin pour que le partenariat vaille la peine d'être conclu de votre point de vue. Déterminez, selon vous, les éléments les plus importants. Que devez-vous absolument retirer du partenariat pour le considérer comme une réussite et qu'êtes-vous prêt à y apporter?

Être convaincant

Il vous faut à présent documenter, **du point de vue de votre partenaire**, la valeur de ce que vous apportez au partenariat. Si elle est abordée efficacement, cette étape jouera un rôle essentiel pour inciter votre partenaire à conclure une entente. Votre objectif consiste à considérer votre « contribution » de la façon dont votre partenaire va la percevoir; c'est la seule manière pour vous de savoir s'il s'agit *vraiment* d'une contribution. Pour savoir si vous l'avez exprimée efficacement, demandez-vous :

- La formulation met-elle effectivement en valeur la perspective de votre partenaire?
(P. ex., « Nous allons vous faire économiser de l'argent en proposant... », plutôt que « Nous allons proposer... et vous faire économiser de l'argent »)
- Votre contribution offre-t-elle des avantages sur le plan budgétaire? Si ce n'est pas le cas, les avantages qui en découlent pourraient ne pas être considérés comme étant aussi importants que vous le pensez. Si votre partenaire n'en tire pas d'avantages sur le plan budgétaire, prenez soin de vous assurer qu'elle règle un problème ou une priorité essentielle qui le tracasse en permanence.

Avant de commencer vraiment à négocier, vous devez être capable de formuler ce qui suit :

- voici vos problèmes;
- voici mes problèmes;
- je propose...;
- j'ai besoin que vous me donniez « X » et je m'engage à vous donner « Y »;
c'est ce que nous pouvons faire d'intéressant ensemble.

Outils

Votre position de base

Objet

Il faut vous assurer de comprendre clairement ce qui peut ou ne peut pas faire l'objet d'un compromis pendant la négociation avec vos partenaires potentiels. Il ne s'agit **pas** d'une liste de souhaits. Les réponses constitueront une liste d'éléments qui, s'ils ne figurent pas dans l'entente, vous amèneront à quitter le partenariat.

Domaine essentiel	Questions auxquelles il faut répondre
Finances	Quels avantages devez-vous en retirer?
	Quel investissement êtes-vous prêt à faire?
	Quel doit être le ratio avantage/investissement?
Législation	Existe-t-il des contraintes légales ou réglementaires que vous devez intégrer dans l'entente?
Ressources humaines	Y a-t-il un nombre minimum ou maximum de ressources humaines que vous souhaitez engager ou que vous espérez voir votre partenaire engager dans cette entente?
Éléments obligatoires	Y a-t-il des systèmes, des processus ou des produits qui doivent absolument faire partie du partenariat?
Délais	Existe-t-il un délai dans lequel le partenariat doit commencer à porter ses fruits?

Étape 4 – Négocier le partenariat

Objet et vue d'ensemble

Cette étape a pour objet de vous faire suivre une série de processus qui vous conduiront de l'entente de principe jusqu'à une solide vision opérationnelle que chacun de vos partenaires potentiels et leurs organismes comprendront.

La création d'un partenariat efficace nécessite à la fois l'engagement des dirigeants qui ont le pouvoir d'attribuer les ressources de l'organisme et l'enthousiasme des parties qui seront touchées par les changements ou qui s'engageront dans leur mise en œuvre. La création d'un environnement qui suscitera cet engagement est un processus à deux étapes. D'abord, les leaders définissent un cadre de travail global qui indique les grandes lignes de la principale décision et décrit d'une façon convaincante la possibilité qui est en cours d'examen. Ensuite, les personnes qui font partie des organismes partenaires commencent ensemble à analyser en détail cette possibilité. Il en résulte en fin de compte une vision opérationnelle que toutes les parties comprennent et envers laquelle elles s'engagent.

Voici les étapes de l'élaboration d'une entente soutenue par un engagement :

- analyser en détail la possibilité – susciter un intérêt;
- élaborer le cadre de travail – prendre les décisions essentielles;
- créer une solide vision opérationnelle;
- diligence raisonnable et faisabilité – comprendre les implications du partenariat.

Processus

Analyser et susciter de l'intérêt

Cette étape a pour objet d'obtenir une entente de principe pour faire avancer le partenariat. Le processus servant à obtenir cette entente peut effectivement varier. La négociation est davantage un art qu'une science. C'est ici que l'expertise en partenariat est essentielle. Il peut se révéler extrêmement utile de mettre à contribution l'expérience des collègues de votre organisme ou d'experts externes au moment de négocier la présente étape du partenariat et celle qui suit. La présence d'une partie impartiale qui a l'expérience de la conclusion d'ententes de partenariat peut faire gagner beaucoup de temps et d'argent – non seulement aux étapes de la négociation, mais aussi à celle de la mise en œuvre. Les problèmes qui sont ignorés à cette étape-ci referont invariablement surface au cours de la relation et ils seront alors plus difficiles à régler.

La création d'un cadre de travail efficace qui permet de mener des activités auto-organisatrices très productives est la façon la plus efficace et la plus efficiente

d'harmoniser les objectifs des organismes verticaux concernés par le partenariat. Le gouvernement crée déjà ce type de cadres de travail. Songez au défi de créer un système de transport efficace. Il est clair que la prise en charge de l'itinéraire de chacun en analysant et en gérant chaque véhicule serait bien trop complexe. Au lieu de cela, le gouvernement a élaboré un cadre de travail qui permet aux citoyens de s'organiser eux-mêmes et d'agir d'une manière très efficace. Le gouvernement a pu le faire en proposant un cadre de travail qui définissait clairement quatre composantes :

Objet : sécurité maximale, mobilité maximale;

Limites : lois régissant la circulation et la construction des routes;

Mécanismes pour faire respecter les limites :
examen pour les conducteurs, police, plans de construction et inspections,
feux de circulation et signalisation routière;

Accessibilité de l'information : bulletins d'information,
signalisation routière.

En créant un cadre de travail et un système auto-organisateur, le gouvernement a mis en place un système très efficace qui se corrige lui-même et s'efforce continuellement d'atteindre ses objectifs. L'élaboration d'un système semblable dans une équipe de projet permettra d'atteindre les mêmes niveaux d'efficacité et d'efficacité à l'égard des projets et des partenariats mis sur pied.

Élaborer un cadre de travail pour le partenariat

Le partenariat consiste principalement à **susciter** un intérêt partagé et établir une relation entre deux organismes ou plus. En créant un partenariat, il faut tout d'abord éliminer les ambiguïtés et créer un environnement où les personnes dans l'ensemble des organismes partenaires pourront écouter et générer l'énergie qui permettra d'acquérir des connaissances et de susciter l'élan nécessaire à la réalisation d'un objectif commun.

Pour travailler avec d'autres ministères ou des organismes externes, il faut comprendre ce dont les partenaires ont besoin. En même temps, les besoins et les intérêts de votre propre organisme doivent être clarifiés et satisfaits pour que le partenariat soit une réussite. La première série de discussions s'attache à trouver ce terrain d'entente et à créer des synergies au sein de l'équipe de direction. En tablant sur ces synergies, cette dernière élabore alors un cadre de travail qui va permettre aux organismes verticaux de s'engager et d'assurer l'harmonisation des objectifs des parties intéressées.

L'élaboration de ce cadre de travail initial est l'un des travaux les plus importants qui permet à un partenariat de fonctionner efficacement. Les principes dégagés à cette étape constitueront les balises qui guideront l'évolution de la relation, dans la mesure où les détails de chaque possibilité seront compris.

La nécessité de faire la clarté à la fois horizontalement, entre les partenaires, et verticalement, entre les partenaires principaux et leurs organismes opérationnels respectifs, a été l'un des principaux thèmes qui sont ressortis des recherches et des ateliers. Cette étape exige beaucoup de temps et de réflexion. Bien qu'il puisse être difficile de programmer les périodes de temps nécessaires aux discussions, les gains de temps que procure la clarté sur ces questions complexes font plus que compenser les efforts investis à l'origine. La discussion doit porter sur des questions comme :

1. les résultats;
2. les investissements et les récompenses;
3. la gestion;
4. les responsabilités;
5. la préservation des engagements;
6. les critères de mesure du rendement;
7. la communication;
8. les contraintes et les préalables.

Focus Of Discussion	Objet de la discussion
Investment/Reward Principles	Principes d'investissement et de récompense
Performance Measure Principles	Principes de mesure du rendement
Communication Principles	Principes de communication
Constraint/Given	Contraintes et préalables
Accountability Principles	Principes de responsabilisation
	Principes de gestion

Créer une vision pour le projet

Pour s'assurer que tous les partenaires ont la même compréhension de la relation et de ce qu'elle pourrait apporter, il faut discuter et s'entendre au sujet d'une solide vision opérationnelle sur la façon de mettre en œuvre tout service ou toute transaction spécifique ou toute autre activité dans le cadre du partenariat. Cette vision n'expose pas les exigences détaillées du service, mais élabore plutôt brièvement les grandes lignes de ce qui permettra de :

- créer une base d'information qui servira à mettre à l'épreuve le concept de service spécifique à l'égard duquel vous avez l'intention de créer un partenariat, ainsi qu'à dresser des estimations de coûts et un calendrier réalistes;
- s'assurer que les modèles mentaux sous-jacents des organismes partenaires sont en harmonie. Il est utile d'harmoniser les attentes et de faire apparaître les questions les plus importantes qu'il faudra résoudre pour obtenir les résultats que l'on vise dans le cadre du partenariat;
- réaliser l'harmonisation verticale au sein des organismes partenaires. La même image fondamentale de la raison et de la façon de déployer le partenariat va commencer à se répandre des premières lignes jusqu'aux cadres supérieurs.

Cette vision opérationnelle est créée par un groupe élargi de personnes. Ce groupe doit contenir une masse critique de personnes qui vont :

- être touchées par les résultats du partenariat;
- fournir de l'information qui servira à formuler la vision opérationnelle initiale;
- pouvoir exercer une influence considérable sur le succès global du partenariat.

Faire preuve de diligence raisonnable

Il existe de nombreux facteurs qui, s'ils ne sont pas en place au début d'un partenariat, peuvent causer des retards qui sont à la fois importants et difficiles à quantifier. Cette étape comprend l'analyse de l'environnement et de la situation de chacun des organismes partenaires afin de déterminer le temps et les efforts qui seront nécessaires pour dégager les bénéfices du partenariat.

Outils

Décisions relatives au partenariat

Cet outil est conçu pour aider à démarrer les discussions au cours des premières réunions en fournissant une liste des nombreuses décisions requises pour soutenir la création d'un partenariat. Les réponses ne seront pas toutes claires au début, mais elles devront emporter l'assentiment de toutes les parties avant la conclusion de l'entente. On s'attend à ce que cette liste s'allonge à mesure que les expériences de travail horizontal vont s'accumuler. Il faut noter aussi que certains de ces domaines comportent des outils plus détaillés.

Objet du partenariat

- Toutes les personnes ont-elles une compréhension claire et commune des raisons qui sont à l'origine du projet ou du partenariat? Les partenaires trouveront une orientation, une dynamique et un sens à leur engagement en travaillant ensemble pour définir un objectif commun significatif. Le fait que les partenaires doivent établir cet objectif ne signifie pas que la direction ne peut pas imposer des résultats initiaux de haut niveau, mais que plus les différents niveaux participeront au processus, mieux se fera l'engagement de l'ensemble du groupe.
- Est-il possible de présenter l'objectif d'une façon qui intéressera les différents niveaux (p. ex., les leaders, les bailleurs de fonds, le personnel de première ligne, les clients) de chacun des organismes partenaires?
- Le changement est-il décrit d'une manière qui retiendra l'attention de tous les publics? Il peut s'agir d'une façon différente de décrire la chose et d'une description plus détaillée. La communication doit être adaptée au public visé.

Proposition de valeur minimum pour chaque partenaire

- Tous les partenaires ont-ils annoncé leurs besoins? Que faut-il pour que le partenariat devienne un succès pour chaque partenaire?
- Chaque partenaire comprend-il les besoins des autres?
- Quel bénéfice la participation au partenariat apporte-t-elle? (Remarque : Il est toujours utile de vous demander ce qui donne son importance à la réponse à cette question. Cela vous aidera à faire ressortir la vraie raison sous-jacente.)
- Quand ce partenariat doit-il produire des résultats? (Cela vous donnera une idée de l'urgence de conclure le partenariat et de l'engagement à prendre pour atteindre les résultats.)
- Quelles conséquences l'absence de partenariat aurait-elle sur chacun des partenaires?

Préalables

- Chaque partenaire a-t-il présenté ses « préalables »? Il s'agit des éléments non négociables qui doivent être en place pour faire avancer la relation – les indispensables.
- Tous les partenaires ont-ils bien compris les limites dans lesquelles le partenariat doit fonctionner? Cela fera ressortir tous les principaux obstacles avant de faire des investissements importants.

Véritable nature du partenariat

- Quelles sont les hypothèses que chaque partenaire émet au sujet de la relation?
- Les partenaires s'entendent-ils sur son objet?
- La relation de pouvoir?
- Comment le partenariat pourrait-il se dérouler?
- La relation qui se noue vise-t-elle à réaliser une transaction spécifique ou sa raison d'être est-elle plus générale?
- Les différents partenaires s'engagent-ils dans la relation à égalité ou la répartition du pouvoir et de l'autorité est-elle intentionnellement inégale?
- Comment chaque partie envisage-t-elle l'évolution du partenariat au fil du temps?

Ces discussions sont cruciales pour renforcer la confiance et prévenir les malentendus. Il peut se révéler utile de faire du remue-méninges sur différents scénarios de partenariat et de discuter de la façon dont ils pourraient se terminer.

Mesures du rendement

- Les résultats du partenariat sont-ils précis, mesurables et décrits en fonction d'un certain nombre de niveaux différents?
- A-t-on établi des mesures de rendement financier?
- L'efficacité?
- La relation?
- De quels baromètres tangibles a-t-on besoin pour mesurer les résultats?
- À l'aide de quels jalons doit-on suivre les résultats?
- Quels sont les délais liés à chacun de ces jalons?
- Comment va-t-on suivre ces résultats et en rendre compte dans le cadre des activités courantes?

Critères d'admission

- Le partenariat est-il restreint à ses membres actuels ou est-il ouvert à d'autres intervenants de la collectivité?
- Quels sont les critères d'admission?
- Existe-t-il un nombre minimum et maximum de membres?

Maintenir les engagements

- Comment allons-nous nous assurer que chaque partenaire va respecter ses engagements dans le cadre de la relation?
- Comment allons-nous vérifier si chaque partenaire maintient ses engagements?
- Quels critères allons-nous utiliser pour déterminer qu'ils ne respectent pas leurs engagements?
- Que va-t-il se passer si les engagements sont rompus?
- Comment s'assurer que les principes et l'objet du partenariat sont intégrés et connus dans l'ensemble de la communauté des partenaires et des processus et des structures qui y sont liés?
- De quelle façon chaque partenaire s'est-il engagé à faire en sorte que son organisme central va soutenir le partenariat?

Gestion et prise de décision

- Une structure de gestion efficace est-elle en place? Cela aidera à préserver à confiance de tous les partenaires.
- Permet-elle de prendre des décisions en temps opportun?
- Quelle information va être partagée?
- Quels partenaires auront voix au chapitre dans la prise de décisions?
- Quel est le processus de prise de décision (consensus, principe de la majorité, autre)?
- À quel rythme l'organe décisionnel se réunira-t-il? Pendant combien de temps? Que se passera-t-il si les rencontres ne sont pas assez fréquentes pour permettre de prendre des décisions et d'établir les orientations du projet?
- Quelles décisions sont prises et à quel niveau? Pour les décisions prises aux niveaux inférieurs, quels sont les « préalables » en fonction desquels ces décisions doivent être prises?
- Dans quelle mesure un partenaire peut-il prendre des décisions et agir au nom du partenariat?

Responsabilités

- Qui est responsable de chaque résultat prévu au cours du projet?

- Qui est responsable de chacun des produits ou services qui devra être livré à titre de résultat final?
- Qui est responsable des activités et des résultats prévus dans le cadre de l'exploitation courante? Comment va-t-on mesurer ces responsabilités?
- Si un résultat prévu est atteint complètement ou en partie par une partie autre que celle qui en est responsable, quels seront les leviers de responsabilisation qui vont être mis en place pour que la partie responsable puisse assurer l'efficacité et l'efficacités nécessaires du produit ou du service?

Investissements financiers et récompenses

- Quels investissements financiers chaque membre du partenariat va-t-il faire? Comment va-t-on calculer ces investissements?
- Quels sont les critères de changement du niveau d'investissement requis?
- Quelle est la récompense liée à l'investissement?
- Comment la récompense sera-t-elle calculée?
- Comment la récompense sera-t-elle remise? Quand sera-t-elle payée?
- Si la récompense se fonde sur l'efficacité du système, qui est chargé de s'assurer que l'efficacité voulue est atteinte? Que se passe-t-il si elle ne l'est pas? (Autrement dit, si des licenciements sont prévus, que se passe-t-il s'il n'y a aucune volonté politique de procéder à des licenciements au moment de la mise en œuvre?)
- Comment les pertes seront-elles réparties si elles s'accumulent?
- Si les récompenses prennent la forme de biens corporels (c.-à-d. un système d'information), à qui ces biens reviendront-ils?

Ressources en infrastructure

- L'infrastructure en place est-elle suffisante pour soutenir le partenariat? Le projet?
- Qui va apporter ces ressources en installations?
- En technologie?
- En mobilier?

Risques

- La gestion des risques a-t-elle été intégrée dans le partenariat dès le début?
- Comprend-elle les risques potentiels de voir réduire ou disparaître les résultats du partenariat?
- Comprend-elle des plans d'urgence et établit-elle les actions ou les circonstances qui déclencheraient ces plans?

Ressources humaines (liées au projet)

- Les partenaires comprennent-ils à quel point il est essentiel d'engager des ressources au cours du cycle de vie du projet pour en assurer la réussite?
- De quelles ressources humaines a-t-on besoin pour ce projet? A-t-on des besoins en personnel? (Gestion des contrats, ressources humaines, finances, etc.)
- Quelles ressources humaines chaque partenaire va-t-il consacrer au partenariat?
- Existe-t-il une stratégie efficace de rétention des ressources pour le personnel contractuel et le personnel détaché?
- Les postes seront-ils à plein temps ou à temps partiel?
- Comment les changements des exigences en ressources vont-ils être gérés?
- Que se passera-t-il si la ressource ne convient pas ou si les exigences du projet changent? Que se passera-t-il si on a besoin de ressources supplémentaires?
- Quelle stratégie permettra de s'assurer que les ressources essentielles demeurent disponibles jusqu'à la fin du projet?
- Quels mécanismes de récompense (pas nécessairement monétaire) peuvent être mis en place afin de s'assurer que les ressources s'engagent à atteindre les résultats du projet?

Dossiers et rapports

- Quels dossiers vont être conservés?
- Comment va se dérouler l'établissement des rapports?
- Sous quelle forme?
- Par qui?
- Quelle information va être conservée pour soutenir l'entente de partenariat?

Règlement des différends

- Que se passera-t-il si (quand) des circonstances imprévues et des questions litigieuses surviennent?
- Quel sera le processus de règlement des différends?
- Dans quel délai?
- Quel est le processus de recours à la hiérarchie?

Stratégie de sortie

- La façon dont le partenariat va se terminer, et dans quelles circonstances, est-elle claire dès le début?
- Quelle est la durée du partenariat? Quand il se terminera, comment le partenariat sera-t-il dissout et les biens distribués?
- Quel est le processus à suivre pour qu'un partenaire se retire une fois que le partenariat est lancé? Existe-t-il des processus différents aux différentes étapes du partenariat?
- Dans un partenariat mettant en cause plusieurs partenaires, y a-t-il des situations où un partenaire peut être exclu? Quelles sont-elles? Dans quelles conditions peuvent-elles être invoquées?

Communication

- Les processus de communication doivent être définis à deux niveaux – pour les intervenants extérieurs et au sein de l'équipe du projet.
- Y a-t-il un plan synchronisé pour diffuser l'information concernant le projet ou l'organisme?
- Cela comprend-il une entente sur le processus?
- Sur le calendrier?
- Quels sont les besoins en communication du projet?
- Comment vont-ils être satisfaits?

Cadre de responsabilité

À mesure que les gouvernements progressent vers une démarche plus homogène sur le plan de leurs activités – que ce soit en matière de politiques, de prestation de services, de réglementation, d'exécution ou dans d'autres domaines – et que le travail horizontal devient la règle, il est de plus en plus crucial de comprendre la nature des partenariats et l'identité de celui qui en est responsable. Selon le traditionnel axe « vertical », c'est-à-dire les cloisonnements ministériels traditionnels, les responsabilités demeurent assez claires. Avec l'axe horizontal toutefois, les lignes séparant les partenaires se troublent, il peut y avoir ou ne pas y avoir de contrats ou d'ententes en place sur les niveaux de service et on manque souvent de définitions communes. Le besoin de définir les responsabilités horizontales nécessite une démarcation claire des rôles, des responsabilités et des obligations de chacun dans le soutien à apporter à la négociation et à la définition claire des ententes de niveaux de services.

Indicateurs d'une responsabilisation efficace

Rôles et responsabilités clairs
Attentes claires en matière de rendement
Attentes et capacités équilibrées
Supervision et compte rendu du rendement
Révision et adaptation raisonnables

L'élaboration et la documentation des responsabilités constituent un processus itératif qui va s'affiner et se détailler à chaque étape du processus de partenariat. Aux premières étapes, les discussions sont centrées sur les responsabilités à haut niveau concernant les responsables des politiques et de la prestation des services. Les étapes suivantes abordent plus en profondeur les rôles et les relations liés à la responsabilisation et créent une vision complète des relations transactionnelles entre les organismes. L'aide-mémoire suivant constitue la base d'un cadre de responsabilité.

Énoncer clairement le problème

- De quel point de vue examinez-vous la responsabilisation? L'utilisateur des extrants (p. ex. un client réservant un emplacement de camping) ou le responsable du programme (p. ex., le ministère des Richesses naturelles)?
- Essayez-vous d'élaborer un cadre de responsabilité externe (c.-à-d., du point de vue du public, qui est responsable?) ou interne (c.-à-d., du point de vue des partenaires, qui est responsable de quels éléments du projet)?
- Examinez-vous la responsabilisation dans le but d'élaborer un modèle pour un système existant ou d'apporter un changement organisationnel?
- Quel problème opérationnel tentez-vous de résoudre?

Vous connaître vous-même

- Quel est votre programme?
- Quelle est votre activité principale?
- Votre mandat?
- Les exigences liées à vos activités?
- Votre modèle de gestion ou d'organisation?
- Les facteurs opérationnels et de prestation de services?
- Quel rôle pourriez-vous jouer dans la relation? Y a-t-il des contraintes (p. ex., législatives ou légales) qui vous empêchent de le jouer?
- Quel rôle allez-vous vraiment jouer?

Étudiez le contexte

Avez-vous repéré et étudié les principaux documents de référence qui posent le contexte : directives, mandats, plans d'activités, Service Definition Handbook (Guide de définition des services), organigrammes?

Déterminer les principaux éléments des activités

Avez-vous déterminé et défini, en fonction des définitions normalisées, les principaux éléments de vos activités? Cela comprend les programmes, les services, les processus et les rôles.

Assembler le cadre de travail

Avez-vous utilisé une méthodologie normalisée pour assembler les éléments de votre cadre de travail? (Voir le Service Definition Handbook [Guide de définition des services] et les directives liées à la responsabilisation du SCG.)

Trouver les lacunes

Avez-vous décelé des lacunes dans les éléments et les relations liées à vos activités? Ont-elles été abordées et comblées?

Élaborer des modèles

Élaborez des modèles de l'activité « actuelle » ou « en devenir » ou une combinaison des deux et mettez-les à l'épreuve. L'annexe A contient des exemples de modèles.

Répartissez les rôles et les responsabilités

Choisissez le niveau de détail convenant à chaque phase de la relation.

Concluez des ententes

Le risque de compromettre le projet en raison de responsabilités floues est atténué quand on s'assure que les responsabilités sont consignées dans des ententes officielles. Cela comprend les protocoles d'entente, les ententes sur les niveaux de service, les arrêtés de projets et les contrats.

L'Ontario a un certain nombre de directives et de lignes directrices qui reconnaissent, à un haut niveau, le changement de la nature des responsabilités dans le secteur public et l'importance d'élaborer des normes communes et d'autres options de prestation de services³. Le ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises y a donné plus d'ampleur en élaborant un **Cadre de responsabilité**. Alors qu'il est axé sur la prestation intégrée des services, il peut aussi s'appliquer à un large éventail d'initiatives horizontales. Il fournit une plateforme commune pour évaluer et attribuer les responsabilités dans un partenariat. Un aperçu et des exemples de modèles sont présentés à l'annexe A.

Aide-mémoire en matière de diligence raisonnable

L'aide-mémoire qui suit vous aidera à déterminer les domaines où il pourrait y avoir des efforts supplémentaires à fournir dans le cadre du projet qui n'avaient pas été anticipés. Cette liste se consolidera à mesure que l'expérience en matière de partenariat entre organismes s'enrichira. L'aide-mémoire en matière de diligence raisonnable doit compléter, et non remplacer, une évaluation méthodique des risques.

Marche à suivre

³ Ces documents comprennent le *Service Definition Handbook (Guide de définition des directives)* et les directives liées à la responsabilisation du SCG. Les directives liées à la responsabilisation du SCG présentent la structure de base d'un cadre de responsabilité— c'est-à-dire les définitions, les principes et les éléments qu'il faut aborder dans toute discussion portant sur les responsabilités.

1. En petit groupe, ou dans le cadre d'entrevues multiples, trouvez les réponses aux questions qui figurent dans les tableaux suivants.
2. En vous basant sur les réponses à ces questions, travaillez avec les experts en technologies de l'information, en ressources humaines ou en affaires de chaque partenaire afin d'anticiper qui devrait intervenir, et pendant combien de temps, dans les domaines dont on pense qu'il faut s'occuper.
3. Ces estimations seront ajoutées aux calendriers de haut niveau et aux estimations des ressources qui serviront à mettre au point les derniers détails de l'entente

Technologie

Quels changements technologiques, s'il y en a, sont nécessaires à la mise en œuvre des résultats visés?
 Y a-t-il des éléments communs pour remplir la fonction?
 Si oui, faut-il les adapter?
 Dans le cas contraire, peut-on construire un élément commun?
 Une application autonome est-elle nécessaire?
 Les systèmes existants fonctionneront-ils dans le contexte des résultats requis du partenariat?
 Peut-on faire quelque chose pour qu'il fonctionne?
 Les éléments de données qui se trouvent dans les systèmes existants sont-ils clairement définis et compatibles? Si ce n'est pas le cas, peut-on fabriquer une interface? Quelles en sont les implications?
 Dispose-t-on des compétences requises pour intégrer la technologie?
 La technologie dont on dispose permettra-t-elle d'obtenir le rendement visé?
 La technologie a-t-elle le niveau de sécurité requis?

LÉGISLATION

Faut-il adopter de nouvelles lois ou de nouveaux règlements ou modifier les lois et les règlements existants pour atteindre les résultats de ce partenariat?
 Les milieux politiques se sont-ils engagés à apporter ces changements?
 Comment ces changements sont-ils intégrés aux programmes de chaque ministère partenaire?
 Au programme global du gouvernement?

PROJET

Les hypothèses de l'analyse de rentabilisation ont-elles été convenablement analysées?
 Des fournisseurs devront-ils intervenir dans le projet pour le faire avancer? Peut-on trouver des fournisseurs qui ont les compétences et l'expérience nécessaires? Ces fournisseurs ont-ils envie de participer au projet?

PROTECTION DE LA VIE PRIVÉE

Ce projet a-t-il des incidences sur la protection de la vie privée?
Faudra-t-il établir des profils de clients?
Crée-t-il un agent unique pour de multiples transactions?
Prévoit-il la diffusion d'information hautement confidentielle par le secteur privé?
Si oui, comment le processus sera-t-il modifié pour faire en sorte que les droits à la protection de la vie privée soient respectés?

SÉCURITÉ

Cette initiative pourrait-elle représenter un risque pour le gouvernement sur les plans :
de l'accès non autorisé aux programmes ou aux services du gouvernement?
de l'accès non autorisé aux locaux?
de l'accès non autorisé aux données?
de l'accès non autorisé au matériel, aux fournitures ou à la documentation?
des opérations au comptant ou financières?
des documents des clients ou du gouvernement?
des documents en blanc?
du matériel?
de l'accès non autorisé à l'information?
Si oui, que faut-il mettre en place pour limiter les risques?

RESSOURCES HUMAINES

Devra-t-on procéder à des licenciements en raison de ce partenariat?
Faut-il traiter des divergences de classification?
Quelle formation sera nécessaire pour atteindre les résultats?
Une base de connaissances est-elle requise? Comment sera-t-elle créée et tenue à jour?
Les changements prévus vont-ils soulever des questions de relations de travail?
Les changements éventuels des exigences des postes vont-ils avoir des conséquences négatives sur le personnel (c.-à-d. de nouvelles exigences de contrôle de sécurité, d'accréditations)?

Évaluation des risques

Pour transformer la façon dont le gouvernement offre ses services à ses clients, il faut innover et vouloir apporter des changements aux méthodes de travail actuelles. Il faut pour cela courir des risques et remettre en cause le statu quo.

L'un des éléments cruciaux de toute initiative est l'analyse systématique et complète des risques liés aux objectifs. Cette évaluation doit se pencher à la fois sur les menaces et sur les possibilités. Le gouvernement de l'Ontario a énoncé à de nombreuses reprises que la gestion des risques est essentielle à la gestion du secteur public⁴.

⁴ Voir les *Recommandations émises par la Commission ontarienne de révision des pratiques financières (1995, 2000)*, *Vision for a New OPS [une vision pour une nouvelle FPO] (1995)*, *Cadre d'action (1997)*, *Quality Service Directives [Directives sur la qualité des services] (1998)*, *Une organisation axée sur l'apprentissage (1999)* et *Des efforts conjugués : une organisation intégrée (2000)*.

Le *Risk management framework for the government of Ontario* est un guide de mise en œuvre qui comprend :

- une terminologie commune pour parler de risques;
- une démarche systématique en matière de gestion des risques;
- un ensemble de pratiques de gestion des risques;
- un guide sur la marche à suivre.

<http://intra.mc.fin.gov.on.ca/>

Le site Web du bureau des nouvelles méthodes de contrôle financier fournit l'information la plus récente sur la démarche du gouvernement de l'Ontario en matière de gestion des risques.

Étape 5 – Entériner l'entente

Objectif et vue d'ensemble

Cette étape a pour objet d'explorer les cadres de fonctionnement de chaque organisme partenaire afin de prévoir avec précision le calendrier et les investissements requis en matière de ressource et de conclure l'entente de partenariat. Voici les étapes de ce processus :

- établir le calendrier, fixer les derniers détails liés aux ressources et à l'infrastructure ;
- établir la version définitive des conditions.

Processus

Établir un plan détaillé

À cette étape, les personnes clés de l'ensemble des organismes partenaires élaborent conjointement un plan de projet détaillé. Ce plan servira de base à la négociation finale des conditions par l'équipe de direction. Cette étape comprend la mise au point des derniers détails liés au calendrier, aux ressources et à l'infrastructure.

Établir la version définitive des conditions

Enfin, les équipes de direction doivent conclure en abordant tous les éléments dont il a été question durant la négociation. Cette étape vise à harmoniser les attentes des deux partenaires et à mettre en place des mécanismes pour s'assurer que les attentes ne divergent pas au fil du temps. Une fois la négociation terminée, les partenaires auront une compréhension et une idée communes du fonctionnement du partenariat.

Outils

Protocoles d'entente et ententes de niveau de service

Il existe de nombreux exemples de réussite de protocoles d'entente et d'ententes de niveau de service actuellement en vigueur au sein de la FPO. Les principaux éléments dont il faut tenir compte dans l'élaboration d'un protocole d'entente ou d'une entente de niveau de service sont les suivants :

Éléments clés d'un PE ou d'une ENS

- Exigences législatives et politiques
- Contrôle financier
- Gestion des questions d'intérêt
- Soutien à la clientèle
- Services techniques
- Mesures du rendement
- Gestion et prise de décision
- Responsabilités
- Investissements/récompenses
- Exigences relatives aux ressources humaines
- Ressources relatives à l'infrastructure
- Dossiers et rapports
- Règlement des différends
- Stratégie de sortie
- Communications

Un exemple de protocole d'entente se trouve à l'annexe B et un exemple d'entente de niveau de service, à l'annexe C. Bien que ces deux documents mettent l'accent sur la prestation intégrée de services et les accords entre le ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises et des partenaires potentiels, les éléments se retrouvent dans bon nombre d'ententes de partenariat et elles peuvent être adaptées en fonction d'une grande variété d'initiatives horizontales.

Étape 6 – Mettre en œuvre le partenariat

Objet et vue d'ensemble

Cette étape a pour objet d'exécuter le projet ou de créer l'environnement opérationnel requis pour tirer profit de ce partenariat.

Processus

Gestion de projet

La mise en œuvre du partenariat comprend généralement l'exécution d'un projet. Il est recommandé d'utiliser les pratiques exemplaires de gestion de projet de la FPO. Dans la plupart des cas, il faut également créer une entité opérationnelle pour gérer les activités quotidiennes du partenariat.



Une initiative de gestion des projets d'excellence de la FPO a été mise sur pied pour renforcer la culture relative aux projets par la mise en commun de l'expertise, des méthodes et des pratiques exemplaires. La reconnaissance des projets est un générateur clé de changement dans la FPO. L'initiative a pour objectif :

- d'offrir un soutien administratif en gestion de projet (méthodologie, outils, techniques, conseils et orientation);
- d'améliorer l'environnement de mise en œuvre des projets en définissant des politiques et des pratiques de soutien en matière de ressources humaines;
- de consolider le réseautage, l'apprentissage et le partage des bonnes pratiques au sein des chefs de projets et du personnel de la FPO.

Un projet est une entreprise ayant un début et une fin déterminés dans le but de créer un produit ou un service unique. La gestion de projet est l'application du savoir, de compétences, d'outils et de techniques aux activités du projet pour répondre aux exigences de celui-ci. Il s'agit d'une méthode qui permet :

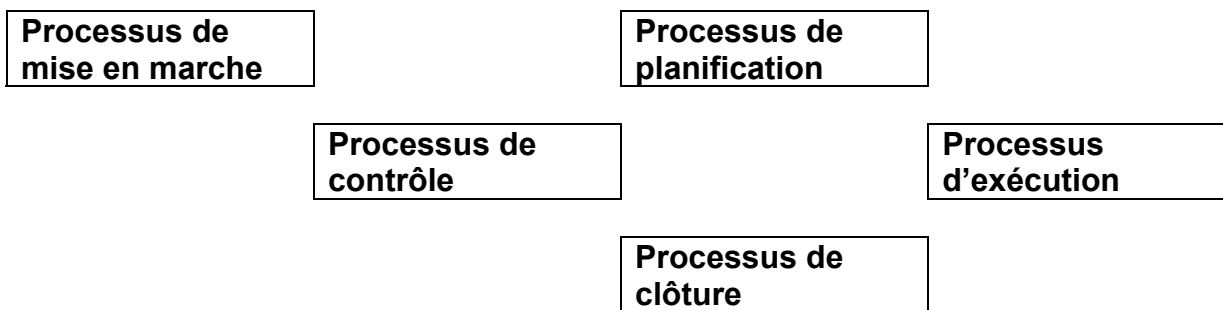
- de clarifier les attentes;
- d'assurer la responsabilisation;
- de gérer efficacement les ressources;

- de former des équipes efficaces ;
- de gérer le changement et les risques avec succès;
- de livrer des projets en respectant les échéances et le budget prévus conformément aux exigences de qualité;
- de favoriser la réussite du projet.

Outils

Exemple de modèles de gestion de projet

La gestion de projet s'effectue par l'entremise de divers processus selon le cycle suivant :



On trouvera notamment à l'adresse <http://intra.ontariodelivers.gov.on.ca> les documents et modèles suivants :

Étape de la planification du projet

- Charter/Scoping Document (Word)
- Charter/Scoping Document Definitions (Word)
- Sample Charter/Scoping Document (Word)
- Sample Business Process Reengineering Project Outline (MS Proj. '00)
- Sample Business Process Reengineering Project Outline (MS Proj. '98)
- Sample Change Project Overview (MS Proj. '00)
- Sample Change Project Overview (MS Proj. '98)
- Sample Technology Project Outline (MS Proj. '00)
- Sample Technology Project Outline (MS Proj. '98)
- Project Resource Request Form (Word)
- Resource Management (Word)
- Project Kickoff Workshop (PP Presentation)
- Milestone Chart (Word)
- Team Member Roles and Competencies (Word)
- Project Team Member Competency Evaluation (Word)
- Team Protocol Definitions (Word)
- Team Protocol Template (Word)
- Sample Team Protocol (Word)

- Project Audit Checklist (Word)
- Quality Assurance Guidelines (Word)
- Quality Assurance Plan (Word)
- Project Charter Quality Assurance Review (Word)

Étape d'exécution du projet

- Weekly Project Status Report (Word)
- Sample Weekly Project Status Report (Word)
- Monthly Project Status Report (Word)
- Sample Monthly Project Status Report (Word)
- Meeting Agenda (Word)
- Meeting Minutes (Word)
- Communications Matrix (Word)
- Contact List (Word)
- Generic Project Governance Chart (Word)

Étape de contrôle du projet

- General Change Request Template (Word)
- Change Management Protocol (Word)
- Joint Project Change Request Form
- Joint Project Change Request Log
- Risk Management (Word)
- Issue Management Log (Word)
- Issue Tracking Template (Word)

Clôture du projet

- Project Close-Out Checklist (Word)
- Project Close-Out Report (Word)
- Project Review Checklist (Word)

Un exemple de mandat de projet se trouve également à l'annexe D.

Étape 7 – Évaluer et corriger

Objet et vue d'ensemble

Cette étape a pour objet de faire en sorte qu'il y ait un processus permettant de déterminer les cas de divergence d'attentes devant être résolus par l'équipe de direction du partenariat. Voici les étapes de ce processus :

- faire un bilan de santé du partenariat;
- préparer et mettre en œuvre un plan d'action axé sur les résultats.

Processus

Faire un bilan de santé du partenariat

Pour déterminer l'efficacité d'un partenariat, il faut tenir compte de l'harmonisation constante des attentes des principaux partenaires, de la façon dont les ententes reflètent les pratiques courantes de l'organisme et de la compréhension qu'ont les organisations hiérarchiques de l'intention du partenariat.

Pour faire le bilan de santé du partenariat, il faut mener des entrevues auprès d'un nombre représentatif de participants et analyser ces résultats en vue d'évaluer le partenariat. L'outil proposé contient une série d'énoncés qui vous aideront à évaluer la santé du partenariat dans chaque domaine d'importance. La nature et le nombre de domaines à améliorer vous aideront à prendre des décisions quant aux situations devant être résolues en les signalant à la direction de l'initiative de partenariat et aux situations où le recours à des processus officiels est requis pour résoudre une divergence sur le plan des attentes ou un écart de compréhension entre les divers niveaux de l'organisation.

Le processus d'évaluation de l'incidence de l'environnement actuel est plutôt qualitatif. À titre d'évaluateur du partenariat, vous devrez faire appel à votre expérience, à votre jugement et parfois à votre intuition pour évaluer les implications des résultats d'entrevue. Pour déterminer l'efficacité d'un partenariat il faut tenir compte de l'harmonisation constante des attentes des principaux partenaires, de la façon dont les ententes reflètent les pratiques courantes de l'organisme et de la compréhension qu'ont les organisations hiérarchiques de l'intention du partenariat.

Passer à l'action

Le bilan de santé du partenariat vise à quantifier la qualité de la relation et à vous aider à cerner les situations où il est nécessaire d'agir pour consolider la relation. Les résultats servent uniquement de points de référence et ne constituent pas un outil rigide de diagnostic. Si le partenariat obtient une note de 75 et plus, il repose sur une base solide et peut poursuivre ses activités sans intervention importante. L'équipe de

direction du partenariat peut tout de même revoir les résultats de l'évaluation pour déterminer les domaines qui permettraient au partenariat d'exceller davantage.

Si le partenariat obtient une note se situant entre 50 et 75, certains domaines doivent être améliorés et il est essentiel d'intervenir afin de corriger la situation. Relevez les domaines ayant obtenu une note de 3 ou moins et proposez des stratégies pour assurer la concordance des attentes et mettre en place les structures et les processus appropriés.

Si le résultat obtenu est inférieur à 50, un certain nombre d'aspects du partenariat sont mal en point et il est essentiel d'intervenir officiellement sur-le-champ. Il est alors préférable de faire appel à un facilitateur neutre pour rétablir la concordance des attentes et contribuer à l'élaboration conjointe des processus et des structures nécessaires.

Outils


Bilan de santé du partenariat

Objet

La réussite d'un partenariat repose tant sur les éléments tangibles mis en place que sur la façon dont ils sont utilisés et compris par les organismes partenaires. Cet outil vous aidera à évaluer ces deux aspects de la question.

Marche à suivre

1. Déterminez un échantillon représentatif des organismes partenaires à tous les niveaux. Les personnes choisies doivent être :
 - des membres de base de l'équipe : ceux qui sont affectés de façon régulière à l'équipe. Ils font généralement partie des organismes partenaires primaires;
 - des membres indirects de l'équipe : ceux qui influent sur la réussite du partenariat, mais qui n'y sont pas affectés de façon régulière ou ne font pas partie nécessairement des organismes partenaires (p. ex., RH, TI).
2. Effectuez une série d'entrevues avec chacun des membres de l'équipe selon les catégories énumérées dans le modèle de bilan de santé (p. ex., Vision, but et objectifs, Calendrier, etc.).
3. D'après les résultats des entrevues, sélectionnez l'énoncé de chaque catégorie qui représente le mieux la situation actuelle du partenariat décrite par les personnes interrogées.

- 
4. Notez le nombre de points associés à cet énoncé dans le sommaire du bilan de santé sous la catégorie appropriée.
 5. Lorsque toutes les catégories auront été évaluées, calculez le total.
 6. Évaluez l'état du partenariat en fonction des tableaux suivants.

Évaluer la santé du partenariat

Vision, objet et principaux résultats	Points
Tous les principaux partenaires ont formulé, documenté et signé la vision, l'objet et les principaux résultats (y compris le gain minimum pour chaque partenaire) du partenariat.	1
Les commanditaires et les personnes clés formulent la vision, l'objet et les buts de la même façon.	5
Un échantillon représentatif d'individus de chaque organisme peut formuler la vision, l'objet et les principaux résultats de la même façon .	10

Leadership	Points
Commanditaires clairement identifiés ayant autorité sur la portée du partenariat .	1
Commanditaires clairement identifiés ayant des rôles et des responsabilités clairement définis et acceptés .	5
Commanditaires engagés de façon active et accessibles pour assurer l'orientation du partenariat et résoudre les problèmes. (De manière empirique, la participation doit être calculée en heures par semaine et non en heures par mois.)	10

Processus du projet / Calendrier	Points
Un calendrier contenant tous les éléments du projet a été élaboré et est mis à jour au moins une fois par mois . Les rapports d'étape sont fondés sur les jalons décrits dans le calendrier de base.	1
Un calendrier a été élaboré et est mis à jour avec la participation de tous les principaux membres de l'équipe. Les membres de l'équipe et les commanditaires visent conjointement le respect du calendrier .	5
Un calendrier comprenant les principales étapes et réalisations est distribué à tous les intervenants pour assurer la transparence des progrès et des problèmes au cours du processus.	10

Mesures du rendement	Points
Les résultats ont été définis d'un point de vue financier et relationnel et de celui de l'efficacité , mais il n'y a aucun baromètre tangible pour mesurer ces résultats.	1
Les résultats et les mesures tangibles ont été définis d'un point de vue financier et relationnel et de celui de l'efficacité.	5
Les résultats et les mesures sont définis en fonction des trois points de vue et sont utilisés de façon continue à titre de baromètres permettant à l'équipe et aux commanditaires de comprendre la progression du partenariat.	10

Questions névralgiques / Préalables	Points
Les « préalables » de chaque partenaire sont documentés et font partie de l'entente officielle.	1
Les « préalables » sont clairement compris de tous les membres de l'équipe du projet .	7
Les « préalables » servent à définir le contexte de toutes les discussions du groupe de travail .	10

Nature du partenariat / mise à l'essai de scénarios	Points
Il existe une entente quant à la nature du partenariat et à son évolution possible au fil du temps .	1
Il existe une entente quant à la nature du partenariat qui a été mise à l'essai à l'aide	3

des éléments clés suivants :	
• transactions discrètes ou partenariat continu?	
• structures de pouvoir – fusion d'égaux ou répartition de l'influence?	
• vise-t-on l'autonomie ou la conformité à des processus et à des normes prédéfinis?	
• normes opérationnelles et financières – centralisées ou réparties, bureaucratiques ou entrepreneuriales, tolérance au risque, etc.	
Il existe une entente quant à la nature du partenariat dont les éléments clés ont été mis à l'essai et qui a elle-même été mise à l'essai par rapport à une variété de scénarios possibles (p. ex. Qu'arrivera-t-il si...).	5

Gestion / prise de décision	Points
Il existe un processus de gestion incluant à l'échelon supérieur les principaux commanditaires couvrant l'ensemble du partenariat.	1
Il existe un processus de gestion et le gestionnaire de projet détient l'autorité requise et peut accéder fréquemment à l'organisme de gouvernance pour s'assurer que les processus respectent les délais prévus.	5
Il existe un processus de gestion, le gestionnaire de projet détient l'autorité requise et les problèmes sont réglés assez rapidement pour maintenir le rythme du projet.	10

Cadre de responsabilité	Points
Les responsabilités relatives aux résultats du projet et aux produits et services qui font l'objet du partenariat ont été définies.	1
Les rôles, les responsabilités et les produits et services qui font l'objet du partenariat ont été définis et sont exécutés et documentés au fur et à mesure que le partenariat progresse.	5
Les rôles, les responsabilités et les produits et services qui font l'objet du partenariat ainsi que les mécanismes de responsabilisation qui seront utilisés pour gérer les responsabilités indirectes ont été définis et sont exécutés et documentés au fur et à mesure que le partenariat progresse.	10

Risques	Points
Les risques associés au projet ont été déterminés et des stratégies appropriées de gestion de risques sont en place.	4
Les risques associés au projet et les stratégies de gestion ont été déterminés et le plan de projet intégré contient les stratégies de gestion et les déclencheurs.	10

Dossiers et rapports	Points
La tenue des dossiers et l'établissement des rapports sont suffisants pour tenir les commanditaires au courant, mais détournent de façon importante l'attention de l'équipe du projet.	2
La tenue des dossiers et l'établissement des rapports sont suffisants pour tenir les commanditaires au courant et sont intégrés aux normes de l'équipe du projet.	5

Maintien des engagements	Points
Les engagements ont été officiellement établis et il existe un processus de maintien des engagements qui n'est toutefois pas suivi.	1
Il existe un processus de maintien des engagements qui est quelque peu compris et les engagements sont essentiellement respectés.	5
Tous les partenaires comprennent les engagements et le processus visant à les maintenir est intégré aux normes du partenariat.	10

Investissements financiers / récompenses	Points
--	--------

Il existe des formules claires pour définir :	1
les investissements revenant à l'un ou l'autre des partenaires;	
les récompenses récoltées et la façon dont elles seront calculées;	
la façon dont les récompenses seront récoltées et le moment où elles seront versées;	
la répartition des dettes , le cas échéant, entre les partenaires.	
Les formules définies ci-dessus et les mécanismes de mesure des récompenses sont en place ainsi que les répercussions si les résultats financiers ne sont pas atteints (p. ex., qu'arrive-t-il si les récompenses ne sont pas conformes aux attentes?).	5
Les formules, les mécanismes et les répercussions sont définis ainsi que le processus de modification des investissements financiers et des récompenses et les critères de mise en œuvre de ce mécanisme.	10

Règlement des différends	Points
Des processus ont été établis afin de régler les différends et de renvoyer les problèmes à une autorité supérieure.	3
Il semble que les mesures de règlement des différends soient utilisées au besoin (selon l'équipe de projet , il n'y a aucun différend majeur mis de côté).	7

Stratégie de sortie	Points
Les partenaires comprennent clairement la durée prévue de l'entente.	1
Il existe une entente sur la durée ainsi qu'un processus bien défini permettant à un partenaire de se retirer du partenariat – y compris la façon dont l'actif et le passif seront répartis.	3
La durée et l'entente sont bien définies et il existe des stratégies permettant le retrait d'un partenaire et des critères et des processus pour exclure un partenaire au besoin.	5

Ressources humaines	Points
Les ressources humaines requises pour le projet et les activités courantes ont été définies et des ententes ont été conclues quant aux ressources que doit fournir chaque partenaire (y compris la répartition du temps).	1
Les ressources humaines sont définies et des stratégies pour modifier le volume de ressources ou remplacer les ressources inadéquats sont prévues.	5
Les ressources humaines et les stratégies de changement sont définies et des mécanismes sont en place pour assurer la sécurité d'emploi (aux employés en détachement) ainsi que des mécanismes de récompense et de reconnaissance en fonction des résultats (pour assurer l'engagement des employés en périodes difficiles).	10

Infrastructure	Points
Si le partenariat sous-entend un projet, l'infrastructure requise pour appuyer ce projet a été définie (y compris les installations et le personnel de soutien – gestion des contrats, RH, finances,...)	2
L'infrastructure a été définie ainsi que les organismes responsables de fournir l'infrastructure tant au début qu'au fur et à mesure que les changements surviennent .	5

Cadre de communication	Points
Des processus intégrés ont été conçus et documentés pour que tous les partenaires du projet et les intervenants touchés par le projet soient informés au moment opportun selon des processus appropriés .	1

Processus de communication planifiée à l'intérieur et à l'extérieur du projet selon une séquence et un processus appropriés.	5
La communication se fait à l'intérieur et à l'extérieur du projet selon une séquence et un processus appropriés de manière opportune pour assurer le maintien du rythme.	10

Engagement des intervenants concernés	Points
Les intervenants connaissent les objectifs de base du projet et les raisons du changement.	1
Les intervenants connaissent les objectifs du projet, les incidences de ce projet sur eux et le calendrier de base du projet.	5
Les intervenants participent de façon continue au projet. Ils comprennent la raison d'être du projet et comment celui-ci les touchera. Ils ont la responsabilité de prendre des mesures pour se préparer et ils prennent effectivement ces mesures.	10

Sommaire des catégories du bilan de santé	Points
Vision, objet et résultats	
Leadership	
Questions névralgiques / préalables	
Nature du partenariat / mise à l'essai de scénario	
Processus du projet / calendrier	
Mesures du rendement	
Gestion / prise de décision	
Cadre de responsabilité	
Maintien des engagements	
Investissements financiers / récompenses	
Ressources humaines	
Infrastructure	
Risques	
Dossiers et rapports	
Règlement des différends	
Stratégie de sortie	
Cadre de communication	
Engagement des intervenants concernés	
TOTAL	

Total des points	Évaluation
0-49	Le partenariat a besoin d'être remis sur la bonne voie dans un certain nombre de domaines. Un soutien officiel peut être requis.
50-74	Le partenariat comporte de nombreux éléments qui fonctionnent bien. Une intervention est requise dans certains domaines.
75+	Le partenariat progresse favorablement. Des ajustements dans certains secteurs peuvent aider à améliorer davantage la progression.



Stratégie de partenariat des initiatives horizontales
Guide des partenaires
Annexes

Annexe A – Cadre de responsabilité

La prestation intégrée des services (PIS) illustre bien comment les responsabilités peuvent être définies dans un contexte horizontal tout en respectant l'autorité hiérarchique. Le cadre de responsabilité définit une démarche disciplinée de clarification des rôles en matière de PIS et constitue une base pour l'attribution des responsabilités au sein des partenariats qui s'étendent au-delà des frontières traditionnelles des ministères, des territoires de compétence ou des secteurs. Il permet :

- de clarifier les responsabilités et l'autorité dans un contexte vertical et un contexte horizontal;
- de clarifier les relations entre les ministères et les partenaires responsables de la prestation des services au-delà des modes de prestation et des sphères de compétence;
- d'aborder les rôles et les responsabilités;
- d'aborder les fonctions/activités dans un contexte de responsabilité horizontal;
- de déterminer les points de transfert tout au long de la chaîne de valeur et du cycle de vie du système de prestation des services.

Le graphique suivant décrit l'utilisation du cadre pour mieux comprendre le contexte, la démarche et les processus sous-jacents à l'élaboration et à la documentation des responsabilités pour une initiative de prestation intégrée de services. Bien qu'elles soient propres à la prestation intégrée des services, les démarches peuvent être adaptées à d'autres contextes horizontaux.

Cadre de responsabilité

Market Pressures	Pressions du marché
Direction: Government mandate Program mandates	Orientation : Mandat du gouvernement Mandats des programmes
Key Context Setting Guidelines: - MBS accountability directive - service definition handbook - organizational charts	Principales lignes directrices d'établissement du contexte : - Directive de responsabilisation du SCG - Manuel de définition des services - Organigrammes
Technology Enablers	Outils technologiques
Business Architecture (Provides the Structure)	Architecture administrative (structure)
Key Business Components - programs - services - roles - processes	Principaux éléments administratifs - programmes - services - rôles - processus
Develop Models and Views - siam - rasci - workflows/handoffs - lifecycles - semantic models	Élaborer des modèles et des points de vue - MRIS - RASCI - Déroulement du travail/transferts - Cycles de vie - Modèles sémantiques
Apply Rules for Assembly - business architecture principles	Appliquer les règles d'assemblage - Principes d'architecture administrative
Identify Gaps - business components and relationship	Déterminer les lacunes - Éléments opérationnels et relations
Map Accountability Relationships	Carte Liens de responsabilité
Clear Accountability Relationship/Agreements	Ententes/liens de responsabilité clairs

Modèles de responsabilisation

On trouvera ci-après des descriptions et des exemples de modèles ou de « points de vue » pouvant servir à décrire, à illustrer et à établir des liens de responsabilité à diverses étapes du processus de partenariat. Les modèles présentés ne sont pas exhaustifs, mais constituent une bonne base pour la définition des responsabilités. Pour de plus amples renseignements sur l'utilisation de ces modèles, communiquez avec la Direction des stratégies de prestation des services, Division de la prestation intégrée des services, ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises.

Modèles de responsabilité en matière d'intégration des services

Les modèles de responsabilité en matière d'intégration des services (MRIS) permettent de définir le contexte d'élaboration des ententes de service et de préciser la prestation des services et le rôle des clients, en illustrant :

- l'enchaînement de la valeur des services démontrant les responsabilités et les dépendances entre les services;
- qui est responsable de quoi au niveau du service — démontre la nature de la responsabilité (officielle ou officieuse);
- les liens de responsabilité horizontaux entre les services et les fournisseurs de services interdépendants.

MRIS pour un programme de service au comptoir

Private Sector OPS ISDD Public Service Owner	Secteur privé FPO DPIS Responsable des services publics
Integrated Counter Channel Services (Municipalities & Business Enterprise Centers)	Services intégrés au comptoir (municipalités et centres d'encadrement des entrepreneurs)
One Counter Channel Transaction	Une transaction au comptoir
Service & Performance Management Service (SMB)	Service et gestion du rendement (DGS)
Public Service (MTO)	Service public (MTO)
Public Service (MOH)	Service public (MS)
Public Service (MNR)	Service public (MRN)
Public Service (MCBS)	Service public (MSCE)
Public Service (MOF)	Service public (MFO)
Public Service Agency (WSIB)	Organisme de services publics (CSPAAT)
Public Service (MAH)	Service public (MAML)
Integrated Internet Channel Services (ESDi)	Services intégrés par Internet (PESp)
Integrated Internet Channel Services (ESDb)	Services intégrés par Internet (PESe)
One Internet Channel Transaction	Une transaction par Internet

One Resolved Performance Gap	Un problème de rendement résolu
Integrated Service Delivery Services (ISB)	Services de prestation intégrée des services (DIS)
One Integrated Service Delivery Transaction	Une transaction de prestation intégrée des services
One Physical Fulfillment	Une réalisation physique
Integrated Physical fulfillment Service ()	Service intégré de réalisation physique ()
Implemented Service Delivery System	Système de prestation des services en place
Integration Service (ISB)	Service d'intégration (DIS)
Program: Counter Operations	Programme : Activités au comptoir
State: As Is	État : Tel quel
Level: Top	Niveau : Supérieur
This diagram shows services, and the service owners they are accountable to in the value chain.	Le diagramme illustre les services et leurs responsables dans la chaîne de valeur.
Legend:	Légende :
Service (Owner)	Service (responsable)
{Service Delivery Unit}	{Unité de prestation des services}
Service has a formal Service Level Agreement in place	Le service est régi par une entente de niveau de service officielle
Service with an informal agreement or none at all	Le service est régi par une entente non officielle ou n'est régi par aucune entente
Details on next page	Détails à la page suivante
A gray box indicates a service detailed on the next diagram	Une case grise indique que le service est expliqué en détail dans le prochain diagramme.

Modèles de processus

Les modèles de processus contiennent les rôles, les responsabilités et les processus et servent à recueillir les exigences et à valider les liens de responsabilité. Les processus sont reliés entre eux dans le cadre du déroulement du travail qui va au-delà des rôles et des limites organisationnelles. Le déroulement du travail est la clé de la conception des tâches et de la compréhension des transferts de part et d'autre des limites organisationnelles et de celles des programmes; il illustre les processus à exécuter, l'ordre dans lequel ils le seront et les personnes qui en seront responsables dans une situation particulière. Ces modèles comprennent des diagrammes RASCI (définis ci-dessous) et des scénarios de déroulement du travail et d'affaires.

Diagrammes RASCI

Un diagramme RASCI présente sous forme de tableau un aperçu de la relation rôle-responsabilité qui fait ressortir les types de liens de responsabilité entre les rôles et les processus. Le diagramme RASCI se complète par l'identification des personnes responsables d'un processus particulier.

Les diagrammes RASCI définissent avec précision les responsabilités propres à chaque rôle pour chacun des processus. Ils permettent d'obtenir un consensus sur la définition de rôles multiples et de déterminer les lacunes ou les recouvrements de responsabilités.

Mode d'emploi d'un diagramme RASCI

1. Déterminez tous les processus en cause et inscrivez-les dans la colonne de gauche du diagramme.
2. Déterminez tous les rôles et inscrivez-les dans la partie supérieure du diagramme.
3. Remplissez les cellules du tableau en indiquant les éléments suivants :

R – rôle responsable de l'exécution de la tâche du début à la fin (responsable);

A – rôle responsable de l'approbation du résultat final du processus;

S – rôle chargé d'offrir un soutien au responsable du processus;

C – rôle devant être consulté durant le processus;

I – rôle devant être informé à la fin du processus.

4. En règle générale, chaque processus doit afficher un seul « R ». Il y a lacune lorsqu'un processus n'affiche aucun « R » (aucun rôle responsable) et il y a recoupement lorsque plusieurs rôles ont la fonction « R » pour un même processus.
5. Résoudre les recouvrements – Chaque processus du diagramme rôle – responsabilité doit afficher un seul « R » identifiant le responsable du processus. Dans le cas de « R » multiples, il est nécessaire de regarder de plus près les sous-processus associés au processus « obtenir un engagement en matière de ressources » pour diviser les responsabilités de chacun.
6. Résoudre les lacunes – Il est plus facile de résoudre les lacunes. Lorsque le diagramme n'identifie aucun « responsable » du processus, la personne ayant l'autorité de définir les rôles doit déterminer lequel des rôles existants en sera responsable ou quel nouveau rôle sera requis, mettre à jour le diagramme RASCI et clarifier la situation auprès de la personne ou des personnes devant assumer le rôle.

Exemple de diagramme RASCI pour un processus de demande de changement

Processus	Rôles							
	Coordonnateur de changement de la PIS	Organisme directeur du changement	Responsable du programme de PIS	Gestionnaire de services PIS	Responsable du service public	Fournisseur de service par canal	Conseiller juridique	Responsable du service d'intégration de la PIS
Soumettre la demande de changement					R			
Consigner la demande de changement	R							
Valider la demande de changement	R							
Clarifier la demande de changement	R	C	I	C	C	C	C	C
Obtenir un engagement en matière de ressources	S		IC	R	R	R		C
Préparer la trousse d'approbation	R							
Approuver la demande de changement	R	A						
Négocier le contrat			A	R	S	S, A	S	
Émettre une autorisation de modification	I		A	R	I	I		I
Exécuter l'autorisation de modification	I			S	I	I		R

Scénarios d'affaires

Les processus deviennent interdépendants dans le cadre du déroulement du travail. Un événement initial déclenche une séquence de processus exécutés en série, qui vont au-delà des rôles et des limites organisationnelles. La définition officielle du déroulement du travail est la clé de la conception des tâches et de la compréhension des transferts de part et d'autre des limites organisationnelles et de celles des programmes. Il définit les processus à exécuter, l'ordre dans lequel ils le seront et les personnes qui en seront responsables, en réponse à un événement d'affaires donné. Il pourrait s'agir par exemple du traitement d'une demande d'un client jusqu'à l'état final (p. ex., « réalisation de la demande du client »).

Les scénarios d'affaires permettent de :

- clarifier les processus, les rôles et les responsabilités;
- clarifier les principaux points de transferts;

- mettre à l'épreuve les liens de responsabilité pour déterminer si les bons éléments ont été cernés;
- mettre à l'épreuve le modèle selon les points de plusieurs intervenants;
- mettre à l'épreuve la capacité du cadre de travail.

Exemple de scénario d'affaires : changement de politique ou de règle administrative

Le scénario « **Ajout/intégration d'un nouveau service** » décrit les activités et les processus administratifs qui sont mis en action pour appuyer le plan et développer les étapes du cycle de vie du service.

La portée du scénario d'affaires est la suivante :

- Ajouter un nouveau service à un service intégré existant destiné aux clients
 - Le scénario comprend les activités et les processus administratifs nécessaires pour l'ajout d'un tout nouveau service intégré destiné aux clients.
- Négocier la prestation du nouveau service avec un fournisseur de service existant
 - Le scénario ne comprend pas les activités et les processus administratifs nécessaires pour créer une relation avec un nouveau fournisseur de service.
- Le processus de planification est déclenché par la Direction du développement des activités par le biais du marketing des services PIS auprès des « responsables de services publics ».
- Pour l'ajout d'un nouveau service, l'exemple ayant servi à élaborer le modèle générique consistait en une nouvelle possibilité de transmission de données pour la déclaration d'impôts intégrée. Il n'existe rien de tel actuellement.
- Le « client public » se sert d'une connexion Internet pour lancer la transaction.
- Le scénario est hypothétique.
- Un modèle unique de déroulement du travail intégré a été créé pour les quatre étapes, soit la « planification », l'« acquisition », l'« utilisation » et la « gestion/surveillance », qui soulignent les processus en matière de responsabilité rattachée au service.

Description du scénario d'affaires

Voici une description narrative du déroulement du travail associé au scénario.

Rôle	Processus/activité	Description/commentaires
Responsable du service des ventes et du marketing	Ébauche de protocole d'entente	L'étape de la « court » n'est pas incluse dans ce scénario et l'ébauche de protocole d'entente constitue le point de départ.
Responsable des services publics	Approbation du protocole d'entente	Le PE est accepté. Il est à noter qu'en pratique, bien que le protocole soit accepté, il peut s'écouler des mois et plus avant la signature officielle.
Responsable du service des ventes et du marketing	Élaboration d'une analyse de rentabilisation	L'analyse de rentabilisation est préparée d'après les commentaires du responsable des services publics et de certaines autres parties. Il incombe au responsable du service des ventes et du

		marketing de produire l'analyse de rentabilisation.
Responsable des services publics	Obtention du financement	Un MB20 peut être requis pour le financement. Il incombe au responsable des services publics d'obtenir le financement.
Responsable du service d'intégration	Estimations détaillées	Préparation d'estimations détaillées. Les commentaires de tous les fournisseurs de service touchés peuvent être requis.
Responsable du service d'intégration	Élaboration d'un plan et d'un mandat de projet	Élaboration d'un plan et du mandat de projet. Il peut être nécessaire de consulter les ressources humaines, le contentieux, les finances et les communications.
Gestionnaire des services	Élaboration et examen des ententes de niveau de service en cause	Chaque ENS doit être examinée pour voir s'il faut la modifier en raison des changements.
Fournisseur de service	Négociation des ENS	Le gestionnaire de services et le ou les fournisseurs de service doivent négocier toute modification requise à l'ENS.
Responsable des services publics	Définition des exigences	Le responsable des services publics doit fournir ses exigences au responsable du service d'intégration.
Responsable du service d'intégration	Développement du service	Ce processus sert à représenter l'élaboration de la nouvelle transaction en soi.
Responsable des services publics	Approbation de l'élaboration	Le responsable des services publics et le fournisseur de service doivent approuver la transaction finale.
Responsable du service d'intégration	Mise en œuvre de la transaction	La mise en œuvre de la transaction revient au responsable du service d'intégration.

Annexe B – Exemple de protocole d’entente

**PROTOCOLE D’ENTENTE
ENTRE
LE MINISTÈRE DES SERVICES AUX CONSOMMATEURS ET AUX
ENTREPRISES
ET
LE MINISTÈRE _____**

Sous-ministre,
Ministère _____

Date

Sous-ministre,
Ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises

Date

1. ENTENTE ENTRE LE MINISTÈRE DES SERVICES AUX CONSOMMATEURS ET AUX ENTREPRISES (MSCE) ET LE MINISTÈRE _____, MINISTÈRE PARTENAIRE.

Ce protocole d'entente (PE) a pour objet de définir la relation entre le MSCE et les ministères partenaires. Le PE fait état des conditions convenues entre la Division de la prestation intégrée des services (DPIS) du MSCE et les ministères partenaires. Chaque exigence des ministères partenaires sera énoncée et décrite dans chacune des ententes de niveau de service (ENS).

De plus, l'ENS conclue avec les ministères partenaires définira les structures et les processus des activités quotidiennes en ce qui concerne notamment la prise de décision, la résolution conjointe des problèmes, la consultation et la planification, le service à la clientèle, la vérification, la mise en œuvre et la gestion, d'après les rôles et les responsabilités de chacun.

Au fur et à mesure que la relation décrite dans le PE évolue, le MSCE, en collaboration avec les ministères partenaires, réévaluera le PE. Celui-ci pourra être modifié à ce moment-là avec l'autorisation des deux parties. Le PE peut être annulé ou résilié. Les modifications y seront ajoutées en annexe.

2. CONTEXTE

Le gouvernement de l'Ontario s'est engagé à « modifier la façon dont le gouvernement traite avec ses clients en s'assurant que la satisfaction de la clientèle et les services demeurent prioritaires ». Afin de respecter ses importants engagements envers le public, le gouvernement de l'Ontario a défini une stratégie de prestation intégrée des services et un plan d'action pratique visant à répondre efficacement aux besoins des clients, aujourd'hui et demain, par l'entremise de la technologie électronique et des services au comptoir.

Le protocole d'entente (PE) exprime et soutient l'engagement du gouvernement de l'Ontario qui consiste à « modifier la façon dont le gouvernement traite avec ses clients en s'assurant que la satisfaction de la clientèle et les services demeurent prioritaires ». Le gouvernement de l'Ontario s'engage à élaborer une approche à guichet unique en matière de services gouvernementaux.

En août 2000, le Conseil de gestion du gouvernement approuvait la stratégie de prestation intégrée des services et le financement qui y est associé. Le sous-ministre du MSCE et le sous-ministre adjoint de la Division de la prestation intégrée des services (DPIS) assument la responsabilité globale de la gestion et de l'administration de la prestation intégrée des services en vertu de contrats conclus avec des tierces parties appuyant les responsabilités de gestion des programmes.

La Division de la prestation intégrée des services du ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises concevra et mettra en œuvre un système souple et économique de prestation de services axé sur les besoins des clients et comptant

plusieurs modes d'accès pour offrir davantage de choix aux particuliers, aux entreprises et aux organismes quant à la façon, au moment et à l'endroit où ils accèdent aux renseignements, aux services et aux produits du gouvernement et pour s'assurer que ces derniers sont offerts de façon rapide.

Toutes les parties liées par ce PE sont responsables de définir au sein de leur organisme respectif les rôles, les responsabilités et les processus nécessaires à la gestion de la prestation des services de soutien administratif pour répondre aux besoins des ministères clients.

3. COMMANDITE ADMINISTRATIVE

4. MANDAT

5. SERVICES OFFERTS

Lorsque la loi le permet, la DPIS assurera, par l'entremise d'ENS détaillées, la gestion et la prestation de certains produits et services des ministères partenaires et mettra l'information à la disposition du public par voie électronique et au comptoir. Les produits et les services précis des ministères seront énumérés dans l'ENS.

La DPIS se chargera des activités de gestion de services énumérés ci-après :

Établir des modèles de gestion et de financement pour appuyer la PIS. À cet effet, les questions de financement seront abordées conjointement par la DPIS/MSCE et le ministère partenaire.

Élaborer et coordonner la stratégie de marketing et de communication en partenariat avec les autres ministères.

Assurer l'harmonisation stratégique de la prestation électronique des services (PES) et des autres modes de prestation des services.

Élaborer des protocoles de transmission de rapports sur les progrès accomplis en matière de PIS aux organismes directeurs ou à un sous-ministre chargé des questions bilatérales.

Maintenir l'intégrité de la prestation des services.

Élaborer et établir des rapports sur les niveaux de rendement et les données relatives financières et transactionnelles pour tous les modes de prestation.

Veiller à ce que les processus et les contrôles financiers respectent les exigences provinciales.

Fournir au ministère des renseignements ponctuels aux fins de planification et d'élaboration de budget.

Élaborer et gérer des modes de prestation qui offrent aux clients plus de commodité et de choix pour accéder aux produits et aux services du ministère.

Concevoir et gérer des modes de prestation des services visant à atteindre et à maintenir des niveaux élevés de satisfaction des clients et à répondre aux exigences des ministères partenaires en matière de service à la clientèle.

Collaborer avec le ministère pour faire en sorte que les exigences du programme en matière de sécurité, de respect de la vie privée et de conformité aux autres lois et normes sont respectées.

6. ÉLÉMENTS DE BASE DE L'ENTENTE

Ce PE se veut un guide de gestion de haut niveau pour la résolution des problèmes, l'élaboration de processus à mettre en œuvre et à respecter au besoin et la définition de l'évolution des relations entre les ministères partenaires.

Les ministères partenaires sont responsables de la gestion des ressources humaines et autres et de la distribution des rôles et des responsabilités au sein de leur organisation respective.

Les ministères partenaires désigneront les principales personnes-ressources pour les activités quotidiennes et pour chaque développement, initiative ou projet au besoin. Ce PE ne modifie en rien les dispositions législatives régissant la prestation des services ou produits du ministère.

Le MSCE et les ministères partenaires reconnaissent le caractère commun des objectifs organisationnels, du service à la clientèle, du partage des risques, de l'efficacité, de l'efficience et des réalisations en matière de prestation du service à la clientèle. Des outils de communication et d'évaluation efficaces permettront de vérifier les besoins et les attentes des clients et d'offrir un service optimal.

7. GESTION DES PROBLÈMES

Le MSCE et les ministères partenaires s'engagent à gérer collectivement les problèmes en mettant l'accent sur la gestion du rendement et le service à la clientèle.

Le MSCE et les ministères partenaires participeront au protocole et au processus de résolution de problèmes découlant de la prestation des services ou produits ou des problèmes résultant des dispositions du PE ou des ENS. En règle générale, le processus reposera sur un modèle de recours à la hiérarchie où les deux parties acceptent de faire tout en leur pouvoir pour résoudre les problèmes au niveau hiérarchique le plus bas, passant à l'échelon supérieur uniquement dans des circonstances exceptionnelles.

Il est probable que la majorité des problèmes soient bilatéraux. La DPIS et le ministère s'engagent à résoudre tous les problèmes liés aux produits et aux services énumérés dans le présent PE et précisés ultérieurement dans les ENS.

8. EXIGENCES LÉGISLATIVES ET POLITIQUES

Les processus et les pratiques de la DPIS doivent se conformer aux lois, aux directives du Conseil de gestion du gouvernement et autres politiques et directives ministérielles

pertinentes. La DPIS et le ministère s'aviseront mutuellement, lorsqu'ils le pourront, de tout changement aux règlements applicable à la prestation des services.

9. CONTRÔLE FINANCIER

Les dispositions du présent protocole d'entente ne modifient pas les responsabilités de contrôle financier du sous-ministre et du directeur général de l'administration qui en demeurent responsables en vertu de la :

Loi sur l'administration financière;

Loi sur le ministère du Trésor et de l'Économie;

Loi sur le Conseil du Trésor;

Loi sur la fonction publique;

Loi sur la vérification des comptes publics;

Loi sur le Conseil de gestion du gouvernement;

La loi sur le ministère _____.

Délégation de pouvoirs du ministère

Aucune des clauses de la présente entente ne modifie les dispositions législatives relatives à la gestion et à l'administration du gouvernement de l'Ontario, y compris les directives du Conseil de gestion du gouvernement ou les politiques et les lignes directrices connexes, ni les responsabilités de contrôle exercées par l'entremise du Bureau du contrôleur, du ministère des Finances et du Secrétariat de Conseil de gestion (SCG).

Les processus et les pratiques de la DPIS seront conformes aux lois, aux directives du Conseil de gestion du gouvernement, plus particulièrement à la directive de gestion financière du Bureau du contrôleur, du ministère des Finance, et aux autres politiques et directives ministérielles pertinentes.

10. RENDEMENT

La DPIS et le ministère partenaire doivent conjointement surveiller les mesures de rendement de l'intégration, de l'accès, du rapport coût-efficacité, de la satisfaction des clients et des principaux résultats du projet.

La DPIS établira un rapport sur les normes de services atteintes par rapport aux conditions décrites dans l'ENS.

Annexe C – Exemple d’entente de niveau de service

ENTENTE DE NIVEAU DE SERVICE

**ENTRE
LE MINISTÈRE DES SERVICES AUX CONSOMMATEURS ET AUX
ENTREPRISES**

ET

NOM DU MINISTÈRE *****

1.0 INTRODUCTION ET CONTEXTE

La Division de la prestation intégrée des services (DPIS) du ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises (MSCE) a reçu pour mandat d'améliorer la qualité des services offerts aux citoyens et aux entreprises de l'Ontario par la mise en place de modes de prestation de services axés sur les clients, intégrés, accessibles et économiques par l'entremise de la Fonction publique de l'Ontario (FPO).

2.0 OBJET DE L'ENTENTE DE NIVEAU DE SERVICE

La présente entente de niveau de service (ENS) et ses annexes ont pour objet d'exposer les conditions convenues entre la DPIS et les ministères participants. Pour les besoins de la présente ENS, la définition des ministères partenaires est la suivante :

Un partenariat entre la DPIS du MSCE et les ministères...

La Division de la prestation intégrée des services du ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises est en voie d'élaborer un protocole d'entente (PE)/modèle de gestion qui établira les conditions en vertu desquelles les ministères partenaires participeront à un système global de prestation intégrée des services. Le PE définira les principes de gestion et de responsabilité, en relation avec la présente ENS, qui encadreront la relation avec le ministère partenaire, en plus des rôles et des responsabilités, des dispositions financières et administratives, des résultats prévus, du mécanisme de règlement des différends et des exigences en matière de rapports et de surveillance qui serviront de base à la gestion du rendement et à la responsabilisation.

3.0 PRINCIPES DE L'ENTENTE

Les parties s'engagent mutuellement à favoriser un esprit de partenariat, un dialogue ouvert, le partage de l'information et une démarche non antagoniste de résolution conjointe des problèmes entre les partenaires.

La présente entente énonce les conditions convenues entre la DPIS et les ministères partenaires. Elle sert également de référence à toute fin utile pour résoudre et gérer les problèmes, déterminer les processus à mettre en œuvre et à suivre au besoin et définir les relations entre les parties à cette entente.

La présente ENS et ses annexes sont communes à tous les ministères partenaires.

4.0 CONDITIONS

La présente ENS entre en vigueur le... et se termine le... ou tant que l'entente de niveau de service demeure en vigueur avec les ministères participants au sujet de [initiative].

Les modifications ou les ajouts doivent être mutuellement acceptés et signés par toutes les parties et seront consignés par écrit, y compris tout changement qui en résulte sur le plan des coûts et des obligations, sous forme d'annexe signée, constituant une modification à l'entente originale.

5.0 MODÈLE DE GESTION

La nature de la relation visée par la présente entente est une relation de partenaire entre la DPIS et ***** **Nom du ministère.**

La DPIS fournira..., appuiera comme convenu les règles administratives du ministère... Les responsabilités de la DPIS se terminent... Veuillez consulter l'annexe 2, Diagramme d'architecture, et l'annexe 3, Sommaire de la portée des responsabilités, pour de plus amples détails.

Les ministères partenaires seront responsables de leur propre... et de leurs propres systèmes dorsaux, de la prestation du service/produit et du soutien opérationnel.

La DPIS gèrera les contrats avec les autres fournisseurs de service ou partenaires commerciaux retenus pour élaborer, modifier ou maintenir [les services].

6.0 Rôle de la DPIS

La DPIS, en partenariat avec les ministères participants, cherchera à offrir au public des services souples, rapides et professionnels de haute qualité et assumera les rôles et les responsabilités suivants :

Gestion des changements pour...

- Soutien et entretien de
- Gestion et surveillance de l'infrastructure de sécurité
- Gestion des risques
- Assurance de la qualité
- Coordination de la transition
- Services de planification des communications
- Coordination de la résolution des problèmes médiatiques et politiques
- Coordination de la résolution des problèmes survenant dans le cadre des programmes et recours à la hiérarchie au besoin
- Gestion du rendement et rapports, y compris des rapports sur le volume, l'achalandage, les tendances et les statistiques
 - Soutien à la clientèle
 - Mise à jour et distribution des listes de personnes-ressources en temps opportun

7.0 Rôle du ministère partenaire

Le ministère demeure responsable des programmes ministériels sur les plans de la législation, des politiques, de la définition et du partage des exigences de prestation des services.

- Fournir des renseignements sur le ministère à des fins d'orientation stratégique et de planification administrative
- Fournir des préavis sur tout changement aux lois, aux politiques ou aux produits et services du ministère fournis par la DPIS
- Soutien, entretien et surveillance
- Gestion des risques
- Rétroaction et ou recommandations aux comités d'assurance de la qualité
- Essais d'unité et essais intégrés
- Participation à la planification des communications
- Consulter la DPIS au sujet de la transition vers la nouvelle infrastructure de prestation
- Personnel du ministère habilité à aborder ou à fournir des commentaires sur tout problème politique ou médiatique mettant en cause un ministère conformément au protocole de gestion des problèmes

- Participer à la résolution des problèmes relatifs aux programmes administratifs et recours à la hiérarchie au besoin
- Soutien à la clientèle par téléphone/courriel
- Compilation de statistiques sur les demandes de renseignements et partage des tendances et problèmes émergents
- Mise à jour et distribution des listes de personnes-ressources en temps opportun

8.0 RÉSOLUTION DES PROBLÈMES ET RECOURS À LA HIÉRARCHIE

Un processus de résolution de problème et de recours à la hiérarchie est en voie d'élaboration; il sera fondé sur un modèle en vertu duquel les parties acceptent de faire tout en leur pouvoir pour résoudre les problèmes au niveau hiérarchique le plus bas, passant à l'échelon supérieur uniquement lorsque cela s'avère nécessaire.

9.0 CONSULTATION CONTINUE

Les gestionnaires de services ministériels, nommés à l'annexe 4, doivent se rencontrer au besoin pendant la durée spécifiée de l'entente pour se consulter au sujet des processus de prestation de services et de résolution de problèmes, à la demande d'un moins un gestionnaire de service.

10.0 INTÉGRATION ET TRANSITION

La DPIS coordonnera la transition.

11.0 CONTRÔLE DU CHANGEMENT

La DPIS sera responsable de l'ensemble de la coordination de toute modification. Toutes les demandes de changement doivent être présentées par écrit et examinées par les gestionnaires de services du ministère.

12.0 ASSURANCE DE LA QUALITÉ

La DPIS adoptera une démarche proactive en effectuant une étude d'assurance de la qualité (AQ) à des moments déterminés. Elle analysera également la rétroaction reçue du public au sujet du service, sera réceptive et apportera les changements nécessaires, s'il y a lieu.

13.0 PLANIFICATION DES COMMUNICATIONS

La DPIS coordonnera toutes les communications. Les ministères seront responsables de leurs propres communications.

14.0 GESTION DES RISQUES T.I.

La DPIS est responsable d'offrir un environnement et une structure sécurisés et conformes à toutes les normes de sécurité du gouvernement.

15.0 GESTION DES PROBLÈMES RELATIFS AU PROGRAMME

Tous les partenaires acceptent de s'aviser mutuellement de tout problème ou problème potentiel pouvant les toucher. Les parties seront responsables d'aviser les ministères, le personnel des ministères et la haute direction de tout problème naissant et d'obtenir les autorisations requises, le cas échéant.

Les ministères partenaires seront responsables des problèmes relatifs au programme. Dès qu'un ministère a connaissance d'un incident, il doit en aviser immédiatement la DPIS.

La responsabilité du [système de prestation] revient à la DPIS.

16.0 SOUTIEN À LA CLIENTÈLE

Le soutien à la clientèle sera assumé conjointement avec les ministères partenaires.

17.0 SERVICES TECHNIQUES

La DPIS sera responsable de... Les ministères partenaires seront responsables de...

18.0 DISPOSITIONS FINANCIÈRES

La DPIS assumera les coûts d'exploitation et d'entretien réguliers... Les ministères financeront individuellement... Les ministères partenaires seront responsables de...

19.0 VÉRIFICATION INTERNE

Tous les partenaires détermineront la nécessité des vérifications spéciales et en accepteront l'exécution et seront responsables d'effectuer la vérification et d'appliquer toute recommandation.

20.0 PROPRIÉTÉ DES DONNÉES ET DE LA SÉCURITÉ

La DPIS ne détient aucun droit sur les renseignements personnels. La DPIS est responsable de transmission sécuritaire...

21.0 CONFIDENTIALITÉ ET PROTECTION DE LA VIE PRIVÉE

La DPIS et les ministères partenaires sont liés par la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée* lorsqu'ils ont la garde ou le contrôle de dossiers relatifs à la présente entente. Par conséquent, toutes les parties assureront le partage des renseignements conformément à la Loi et s'engagent à respecter celle-ci en matière d'accès et de protection de la vie privée.

Il reviendra à chaque partenaire de répondre aux demandes de données sur le programme d'un ministère partenaire en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée*.

La DPIS et les ministères partenaires ne doivent pas divulguer de renseignements personnels à une tierce partie à l'exception de leurs employés, entrepreneurs, sous-traitants, fournisseurs et cessionnaires dans la mesure où la divulgation est requise pour permettre à la DPIS et aux ministères partenaires de respecter leurs engagements en vertu de la présente entente.

La DPIS et les ministères partenaires acceptent que les données, les documents, les renseignements et le matériel, sous quelque forme que ce soit, obtenus par un entrepreneur, un sous-traitant, un fournisseur ou un cessionnaire de la DPIS et des

ministères partenaires en vue de l'exécution des dispositions de la présente entente demeureront l'entière propriété des ministères respectifs, seront traités de façon confidentielle et ne seront utilisés à aucune autre fin.

22.0 PARTIES À LA PRÉSENTE ENTENTE

La présente entente est intervenue entre la DPIS et les ministères partenaires dans le but d'offrir les services de soutien administratif décrits et définis dans les annexes ci-jointes.

23.0 ENTENTE COMPLÈTE

La présente entente, y compris les annexes suivantes, constitue l'entente complète entre les parties,

- Annexe 1 Définitions techniques
- Annexe 2 Diagramme d'architecture
- Annexe 3 Sommaire de la portée des responsabilités
- Annexe 4 Liste des personnes-ressources

Chaque partie est signataire de l'entente, y compris de toute modification, de tout renouvellement ou de toute résiliation.

24.0 DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR ET SIGNATURE

Nous, soussignés, certifions avoir lu la présente ENS et en acceptons les conditions.

Directeur

Date

Directeur

Date

Annexe D – Exemple de mandat de projet

MANDAT DE PROJET/DOCUMENT D'ORIENTATION

Nom du projet :			
Version n° :		Gestionnaire de projet :	
Date de la version :		Commanditaire du projet :	
Date d'achèvement du projet :		Directeur du gestionnaire de projet (si autre que le commanditaire) :	

Ce document se divise en deux parties. Il est souhaitable que tous les gestionnaires de projet remplissent la partie A du document et la fassent approuver par le commanditaire du projet. Il est fortement recommandé aux équipes de projets de moyenne et grande envergure (généralement d'une durée de plus de 3 mois) de remplir la PARTIE A et la PARTIE B du mandat.

Projets de moyenne et grande envergure : Il est préférable que la partie A soit revue et approuvée par le commanditaire avant de remplir la partie B.

PARTIE A

Objet et contexte	
Réalisations	Date d'achèvement visée

Portée	
Inclus dans la portée	Exclus de la portée

Facteurs critiques de succès	Risques

Budget du projet			
Budget total :			
Source de financement (une seule)	De base	Nouvelle	Commentaires

APPROBATION DE LA PARTIE A :

Gestionnaire de projet					
Nom :		Signature :		Date :	
Commanditaire du projet					
Nom :		Signature :		Date :	

PARTIE B

Équipe de projet – attribution préliminaire des ressources			
Membres de l'équipe (division, ministère)	Rôles clés dans le projet	Niveau d'effort prévu/mois	
		Mois	Jours/mois

Partenaires – dans le cas des initiatives à plusieurs partenaires	
Partenaire	Rôles et responsabilités

Analyse des intervenants		
Intervenant	Intérêts dans le projet	Comment les besoins des intervenants seront-ils satisfaits?

Communications – tenir les gens au courant			
Qui	Quoi	Comment/mode	Fréquence

Interdépendances avec d'autres initiatives ou projets	
Initiative/projet	Interdépendance

Budget total du projet : (s'il est nécessaire de ventiler davantage, joindre les détails)				
	Exercice financier 1 (\$)	Exercice financier 2 (\$)	Exercice financier 3 (\$)	Total (\$)
Total (\$)				

Aperçu préliminaire des risques			
Risque	Vraisemblance Élevé/Moyenne/Faible	Conséquences É/M/F	Stratégie d'atténuation

--	--	--	--

Protocoles de gestion de projet	Emplacement du modèle ou de la ressource	Le processus ou le plan sera-t-il utilisé? (Oui, Non, S.O.)	Si oui, qu'elle est la date d'achèvement visée?
Processus de changement	Se trouve dans la section Template du site intranet du BGP (intra.cbs.gov.on.ca)		
Gestion des problèmes	Se trouve dans la section Template du site intranet du BGP (intra.cbs.gov.on.ca)		
Plan de gestion des risques	Se trouve dans la section Template du site intranet du BGP (intra.cbs.gov.on.ca)		
Plan d'assurance de la qualité	Se trouve dans la section Template du site intranet du GP (intra.cbs.gov.on.ca)		
Plan de projet (MS Project)	Exemples dans la section Template du site intranet du BGP		
Plan de communication	Communiquez avec votre chargé de dossiers clients à la Direction des communications		
Évaluation de l'impact sur la vie privée	Se trouve à l'adresse suivante : http://www.gov.on.ca/MBS/english/fip/pub		
Exigences en matière de langue française			

Énumérez les documents supplémentaires appuyant l'objet et le contexte

APPROBATION DE LA PARTIE B :

Commanditaire du projet				
Nom :		Signature :		Date :
Partenaires :				
Nom :		Signature :		Date :
Nom :		Signature :		Date :
Directeur du gestionnaire de projet (si autre que le commanditaire)				
Nom :		Signature :		Date :
Gestionnaire de projet				
Nom :		Signature :		Date :
Membres de l'équipe				
Nom :		Signature :		Date :
Nom :		Signature :		Date :