Guide de survie aux ententes de services avec le réseau public

Table régionale des organismes
communautaires de Lanaudière

Juin 2006

Table régionale des organismes communautaires de Lanaudière (TROCL)

Rédaction : Hugo Valiquette, agent de projet
Correction : Christine Dubé, adjointe à la coordination

TROCL
25 rue Saint-Louis,
St-Esprit (Québec)
J0K 2L0
(450) 839.6085
1.866.839.6085
www.trocl.org
trocl@trocl.org

Toute reproduction de ce document est permise en autant que la source soit mentionnée.

La Table régionale des organismes communautaires de Lanaudière présente son ***guide de survie aux ententes de services*** afin de soutenir les organismes communautaires qui décideraient d'établir ce type de relation avec un établissement de santé et de services sociaux de Lanaudière, dont les centres de santé et de services sociaux (CSSS). La TROCL rappelle que les organismes communautaires ne sont pas favorables aux ententes de services surtout lorsque l'objet de l'entente est en lien direct avec leur mission globale, qui devrait être financée de façon récurrente et adéquate.

La TROCL tient à souligner à ses membres d'user de vigilance tout au long des différentes démarches menant à une future entente. Les diverses expériences vécues par certains organismes démontrent à quel point une entente peut prendre beaucoup d'énergie, surtout lorsque l'entente a été conclue sans réflexion préalable et que des conditions minimales n'ont pas été respectées.

Ce document vise donc à outiller les groupes afin d'aborder ce type d'entente et contient les fiches suivantes :

Définitions et lexique (page 5)
Enjeux (page 7)
Réflexion préliminaire (page 9)
Négociation (page 11)
Contrat (page 15)
Évaluation des besoins financiers (page 19)
Une fois l'entente signée… (page 23)
Conclusion – Bibliographie (page 25)

Cet outil en est un parmi tant d'autres. Dans un processus d'entente de services, il est suggéré de demander conseil à son secteur d'appartenance, à son regroupement régional, national et/ou à ses partenaires. N'hésitez pas à poser des questions.

Rappelez-vous également qu'une entente de services est un engagement libre de votre part. À tout moment, vous avez la possibilité de vous retirer des négociations.

Restez vigilants et ayez un sens critique tout au long de la démarche. Il est clair qu'une entente de services doit vous permettre d'offrir un service sans compromettre vos activités habituelles.

L'objectif qui sous-tend la création de cet outil est de permettre la préservation de l'action communautaire autonome qui est une alternative aux services offerts par l'État. Cet outil constitue une boussole guidant la navigation dans les eaux de ce type de financement. En espérant qu'il puisse vous éviter certains écueils.

L'équipe de la TROCL

Voici la définition d'une entente de services, telle qu'on la retrouve dans le *Cadre de relations entre les organismes communautaires et les CSSS de Lanaudière*[1].

> Une entente de services est un engagement libre d'un organisme avec une instance publique. Cette entente négociée entre les deux parties permet la dispensation d'un service contre rémunération ou échange de services. Les conditions font partie d'un protocole d'entente (ou contrat) qui comprend, le cas échéant, les services à donner, comment le faire, l'évaluation, la rémunération, et les conditions nécessaires à leur réalisation.

Sigle et acronyme	Définition
Agence	Agence de la santé et des services sociaux de Lanaudière
CSSS	Centre de santé et de services sociaux
CSSSNL	Centre de santé et de services sociaux du nord de Lanaudière
CSSSSL	Centre de santé et de services sociaux du sud de Lanaudière
Entente	Entente de services
Loi 83	Loi modifiant la Loi sur les services de santé et services sociaux
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
Organisme	Organisme communautaire autonome
PSOC	Programme de soutien aux organismes communautaires
RLS	Réseau local de services
TROCL	Table régionale des organismes communautaires de Lanaudière

[1] TROCL, *Cadre de relations entre les organismes communautaires et les CSSS de Lanaudière*, mai 2006

Voici différents enjeux soulevés par le milieu communautaire relativement aux ententes de services avec le milieu communautaire :

Autonomie des organismes communautaires

Chaque organisme est libre de s'engager dans une entente de services, on ne doit pas tenir rigueur à un organisme qui décide de ne pas signer une entente ni remettre en question son financement à la mission. D'ailleurs, il faut miser sur un rehaussement du financement à la mission qui est le seul type de financement à privilégier pour assurer la viabilité et la consolidation des organismes communautaires.

La mission de l'organisme

Un organisme doit éviter de modifier sa mission afin de participer à une entente de services. De plus, il faut revendiquer le respect et l'acceptation par l'établissement de la mission et des approches développées par l'organisme. Afin de préserver sa mission, il ne faut pas modifier ses activités en fonction d'une entente de services.

Désengagement de l'État face au financement à la mission globale

Le financement par entente de services donne à l'État la possibilité de dispenser des services qui correspondent à ses priorités à l'extérieur du réseau public et à moindre coût. Dans la perspective du resserrement des dépenses publiques, l'État pourrait donc dévier les budgets de développement vers les ententes de services plutôt qu'en soutien à la mission globale. Par le financement à la mission globale, l'organisme est libre de réaliser sa mission comme il l'entend et selon sa lecture des besoins du milieu.

Négociation à la baisse des ententes de services

Les établissements du réseau de la santé et des services sociaux pourraient profiter de l'absence de balises financières précises et ainsi, négocier à la baisse des ententes. Ils pourraient ainsi créer des précédents d'ententes à rabais qu'ils utiliseraient comme élément de comparaison dans les futures négociations (par exemple : *L'établissement X a signé une entente avec un certain groupe pour 5 000 $ en échange de tel service. On n'est pas pour payer 15 000 $ pour le même service ici!)*

Une reddition de comptes considérant la réalité des organismes

Le financement par entente de services permet à l'État d'avoir plus de contrôle sur la façon dont les organismes dépensent les fonds publics. La reddition de comptes doit se négocier comme les autres éléments du contrat d'une entente de services et ce, dans le respect des pratiques et de l'éthique de l'organisme. Il faut faire reconnaître la réalité des organismes afin d'établir des balises acceptables. Par exemple, le rapport d'activités de l'organisme est une pratique du milieu communautaire.

Dépendance face à un financement non récurrent

Pour un organisme qui n'a pas atteint un niveau acceptable de financement récurrent, le financement par entente demeure périlleux. Ce financement permet de financer un service spécifique et non pas la mission de l'organisme. Il faut également se questionner quant à la pérennité des services offerts après la fin de l'entente. Il faut que les organismes évitent de se placer en situation de vulnérabilité face à l'établissement.

Mauvaise évaluation des besoins financiers

Sous-évaluer les besoins financiers pour l'entente de services pourrait devenir un fardeau important pour l'organisme ou encore le placer en situation de plus grande précarité. Un organisme devrait déterminer des conditions acceptables pour offrir le service. Il est préférable de retourner des sommes qui n'ont pas été utilisées que de devoir effectuer des compressions pour terminer l'entente.

La confidentialité des renseignements

Selon les conditions de l'entente, un organisme pourrait se voir contraint de divulguer des informations confidentielles sur les personnes qui auront utilisé le service mis en place. De plus, en lien avec la reddition de comptes, l'entente pourrait demander de conserver des dossiers sur ces personnes, ce qui va à l'encontre des façons de faire d'un bon nombre d'organismes. Il est important que les organismes ne bafouent pas leur éthique afin d'accéder à une entente de services.

Avant d'entreprendre les négociations, il est très important que l'organisme concerné par une entente de services entreprenne une réflexion. L'analyse doit se faire autant par le conseil d'administration, l'équipe de travail et les membres de l'organisme. Tous doivent également avoir accès à l'information complète afin de pouvoir se positionner face à une éventuelle entente de services avec le réseau public.

Prêt ? Pas prêt ? Nous prenons le temps d'y penser !
Voici une série de questions auxquelles vous devriez prendre le temps de répondre. Ensuite, optez pour la réponse type qui ressemble le plus à votre réalité.

	Réponse de type A	Réponse de type B	Réponse de type C
Question #1	**Le financement récurrent de notre organisme nous permet-il de réaliser notre mission?**		
	Oui.	Plus ou moins.	Non.
Question #2	**La mission de notre organisme est-elle clairement définie et en avons-nous une compréhension commune au sein de l'équipe (incluant la permanence, les bénévoles, les membres du Conseil d'administration et les membres) ?**		
	Oui, très bonne connaissance.	En général, elle est bien connue.	Il est difficile de le constater ou pas suffisamment.
Question #3	**Sommes-nous ancrés dans notre milieu et avons-nous une reconnaissance dans le milieu ?**		
	Oui. Nos membres sont impliqués et nos partenaires nous reconnaissent comme acteur.	Nos membres participent à nos activités sans toutefois s'impliquer davantage et/ou nous avons plus ou moins de partenaires.	Notre organisme est porté par un petit groupe et nous n'avons pas beaucoup de reconnaissance.
Question #4	**Est-ce que cette entente de services favorisera notre organisme, ses membres et ses participants ?**		
	Oui, c'est certain	En partie.	Non.
Question #5	**Est-ce que cette entente cadre dans notre mission ou si l'entente ne fait qu'offrir un service de plus sans rapport à la mission ?**		
	C'est en plein ce que nous faisons au quotidien.	Cela modifiera légèrement nos activités habituelles.	Il faudra développer un nouveau pan de services qui ne ressemblent pas à ce que nous faisons.
Question #6	**Répondrons-nous à un besoin exprimé par la population en mettant sur pied un nouveau service ou créerons-nous de nouvelles attentes ?**		
	Nous répondons déjà à ces besoins.	Pas tout à fait nouveau service, mais pas répondu présentement	Il est clair que cette réponse offrira de nouveaux services.
Question #7	**Est-ce que l'entente de services apportera de l'oxygène à notre organisme ou contribuera à accentuer l'essoufflement de nos troupes ?**		
	Oui, cela nous apportera un soutien financier intéressant pour offrir nos services.	Financièrement intéressant, mais suppose une charge supplémentaire.	Nous sentons que ce sera une nouvelle et grosse charge de travail pour nos troupes.
Question #8	**A-t-on l'impression de desservir nos membres plutôt que le réseau (l'établissement)**		
	Nous répondrons vraiment à nos membres.	Il nous semble que les membres sont favorisés mais que l'établissement l'est également.	Nous avons l'impression de répondre à une attente de l'établissement plus qu'aux besoins de nos membres.

Si vous avez une **majorité de A**, votre organisme détient une base solide. Toutefois, il n'est pas assuré qu'une entente de services se réaliserait facilement. Soyez toujours vigilants. Si vous allez vers l'entente de services, vous devrez négocier et vous assurer du respect de l'autonomie, des approches et des réalités propres à votre organisme.

Si vous avez une **majorité de B**, votre organisme devrait renforcer ses différentes assises. Une entente de services pourrait demander beaucoup d'énergie, monopoliser votre équipe et peut-être même vous éloigner de votre mission de base. L'établissement pourrait prendre avantage de certains aspects flous qui pourraient vous contraindre dans l'entente de services.

Si vous avez une **majorité de C**, votre organisme gagnerait à consolider sa situation avant de s'embarquer dans un processus d'entente. Une entente pourrait aggraver certaines situations précaires auxquelles votre organisme est confronté. L'établissement pourrait prendre avantage sur votre organisme et contraindre la réalisation d'une entente de services loin de votre réalité.

Avant d'entamer une démarche en lien avec une entente de services, assurez-vous d'avoir en main toutes les informations nécessaires sur votre situation et sur celle de l'établissement. Tout au long du processus, **sentez-vous libre d'accepter ou de refuser** en fonction des objectifs et des limites de votre organisme.

Prêt, mais pas à n'importe quel prix !

Après cette première étape, si vous décidez poursuivre le projet d'établir une entente de services, voici d'autres éléments auxquels vous devrez prendre le temps de bien réfléchir. N'hésitez pas à les écrire sur papier. Ces éléments sont préalables à une négociation pour l'établissement d'une entente.

1. Évaluez les raisons qui vous motivent à établir cette entente.
2. Évaluez les ressources humaines et financières nécessaires pour préparer, établir et maintenir l'entente de services. Estimez généreusement les coûts « collatéraux » inhérents à cette entente.
3. Consultez d'autres organismes ou regroupements ou personne ressource afin de profiter de leurs expériences.
4. Identifiez le rôle que jouera votre organisme dans cette entente et les conditions de réalisation de l'entente.
5. Assurez la pérennité des activités que vous mettrez en place.

Cette étape est importante pour bien définir vos attentes face à l'entente de services. N'oubliez surtout pas que prendre son temps est la clé d'une entente qui sera à la hauteur de vos attentes. L'établissement ne doit pas vous presser. Si vous sentez une urgence à avancer, questionnez et ne vous sentez pas contraints.

Après la réflexion préliminaire, vous avez décidé de vous engager sur la voie d'une entente de services. Vous avez pesé les « pour » et les « contre », évalué la pertinence de cette entente et les impacts sur votre organisation. Vous êtes rendus à une étape encore plus importante, soit celle de la négociation.

Cette étape ne doit pas être improvisée, car elle est garante de la future entente que vous conviendrez avec l'établissement. Tout au long de cette étape, vous devez négocier d'égal à égal avec l'établissement, vous sentir respectés. N'oubliez pas qu'une entente doit être satisfaisante pour les deux parties. Il est encore temps de se retirer si vous sentez que le respect n'est pas de la partie, que l'établissement ne veut pas négocier, mais plutôt imposer sa façon de faire ou pour quelque autre raison.

Voici quelques étapes à réaliser pour bien préparer cette négociation.

1. Déterminer le profil et le contexte de l'organisme

Les choix et les actions que vous posez doivent s'inscrire en accord avec la mission et les valeurs de votre organisme. L'examen de certains points suggérés ci-dessous vous permettra d'évaluer vos besoins et vos objectifs face à l'entente.

- Mission et valeurs véhiculées ;
- Population desservie ;
- Situation financière : financement à la mission, ententes et projets ponctuels ;
- Ressources humaines et matérielles ;
- Activités offertes ;
- Expériences, ententes ou collaboration en vigueur dans des milieux similaires ;
- L'appui de votre organisme dans le milieu (population et partenaires).

2. Étudier la proposition de l'entente de services

Il importe de bien saisir ce qu'on vous présente, c'est-à-dire de bien cerner les objectifs et à quoi vous engage l'entente.

3. Élaborer vos revendications et les arguments qui les soutiennent

Les revendications regroupent les demandes qui seront déposées au début de la négociation et qui constituent, selon vous, ce qui est acceptable dans le cadre de l'entente. Sachant que le processus de négociations risque de vous obliger à faire des concessions, visez un peu plus haut que ce que vous désirez obtenir réellement. Il est important de déterminer les zones de négociations possibles ainsi que les intouchables. Pour être crédibles, ces demandes doivent être réalistes et chacune d'entre elles doit être soutenue par une série d'arguments qui justifie leur raison d'être. De plus, le financement à la mission doit être la priorité, malgré l'acceptation d'une entente.

Il est bon de savoir que vous trouverez des appuis pour vos revendications dans plusieurs documents. En voici une courte liste :

- Le cadre de relations entre les organismes communautaires et les établissements de Lanaudière, produit par la TROCL;
- La politique gouvernementale de reconnaissance et de soutien à l'action communautaire (ainsi que le plan d'action et le cadre de référence en matière d'action communautaire) du Gouvernement du Québec;
- La loi sur les services de santé et de services sociaux (entre autres, les articles 334 à 338).

Ces trois documents viennent baliser le rapport des organismes communautaires à l'État. N'ayez pas peur de vous les approprier afin de pouvoir les utiliser en cas de besoin.

Ainsi, il est important de prendre en considération certains éléments :
- Reconnaissance de votre autonomie ;
- L'entente est acceptée de façon libre et volontaire ;
- Respect des moyens dont vous disposez ;
- Reconnaissance de votre contribution spécifique ;
- Reddition de comptes réaliste qui tient compte de votre réalité ;
- Le territoire couvert correspond au vôtre, sinon, au préalable, vous entendre avec les organismes communautaires de ce ou ces territoires ;
- Assurez-vous que le Conseil d'administration, l'équipe de travail et les membres sont en accord avec les positions ;
- Le budget correspond à l'ensemble des coûts prévus pour offrir le service.

4. **Identifier le profil et le contexte de l'établissement qui vous fait l'offre**
   Mieux on connaît l'autre partie, mieux on peut prévoir et comprendre ses réactions, facilitant ainsi la préparation de la négociation. Tentez d'évaluer ses besoins et les objectifs poursuivis par cette entente. Quelles sont, selon vous, les attentes qu'on a envers vous ? Comment se déroulent des ententes similaires avec cet établissement. Comme pour votre organisme, identifiez :
   - La mission et les valeurs véhiculées ;
   - La population desservie ;
   - La situation financière : quel est le montant d'argent disponible pour l'atteinte de leurs objectifs ;
   - Les ressources humaines et matérielles ;
   - Les activités offertes.

5. **Anticiper les revendications et les arguments de l'établissement.**
   Tout comme vous, les représentants de l'établissement risquent d'ouvrir la négociation en demandant un peu plus que ce qu'ils désirent vraiment obtenir. Tentez d'anticiper leurs demandes initiales, leurs arguments ainsi que leurs préférences réelles. Vous pourrez ainsi préparer des contre-arguments pour influencer à la baisse leurs demandes.

Exemple : Si vous anticipez que l'établissement mettra de la pression pour que vous acceptiez coûte que coûte l'entente de services, vous pourrez vous préparer à répliquer à des arguments du type : « c'est le Ministère qui nous oblige à établir des partenariats avec les organismes communautaires et que votre organisme se doit de s'inscrire dans un continuum de services », vous pourrez leur répliquer qu'une entente avec un organisme communautaire demeure libre et volontaire, appuyé par une citation de la politique gouvernementale ou du cadre de relations entre les organismes et les établissements.

6. Déterminer qui va négocier pour votre organisme et quelles seront les modalités de liaison avec ce dernier.

Un processus de négociations se trouve toujours fortement influencé par l'atmosphère qui est établit ainsi que par la qualité de la communication. Il s'avère donc stratégique de choisir des personnes qui possèdent de bonnes habiletés relationnelles et de communication pour mener la négociation.

- Savoir écouter, savoir s'exprimer clairement ;
- Convivial ;
- Capable de faire respecter les limites établies ;
- Capable de maîtriser ses émotions ;
- Capable d'ouverture d'esprit.

Il importe également de déterminer le nombre de personnes qui porteront la négociation. On suggère un minimum de deux personnes ou un comité restreint. Dans un cas comme dans l'autre, il faut :

- Clarifier le mandat et le pouvoir des gens que vous déléguez ;
- Prévoir un encadrement et un support pour ces personnes ;
- Vérifier l'adhésion et la compréhension commune des revendications et des stratégies élaborées.

7. Élaborer la stratégie de négociation

Vos besoins et objectifs doivent se refléter dans l'expression de vos revendications, de vos préférences réelles et de votre meilleure alternative à la négociation. Une fois cette étape terminée, il importe d'élaborer une méthode de négociation, c'est-à-dire ce qui est amené en premier, soutenu par quels arguments, etc.

Il faut également voir le style de négociation qui sera utilisé. Par exemple, un style de négociation « dur » centré sur vos intérêts, qui démontre un climat de confiance limitée ou un style de négociation « de coopération » centré sur la recherche d'intérêts communs.

Des éléments de stratégies :

- Moment, lieu et durée de la négociation ;
- Méthode de négociation ;
- Style de négociation ;
- Points à négocier ;
- Évaluation de l'importance relative de chaque point ;
- Renseignements pertinents et documentation ;
- Questions à poser ;
- Agenda des rencontres : fréquence, durée, limite dans le temps, etc.

Comme vous pouvez le constater, la négociation demande des efforts considérables et une grande préparation. Si vous ne vous sentez pas assez habiletés, n'hésitez pas à demander l'appui de vos partenaires, de votre secteur d'appartenance, de vos regroupements communautaires ou de toute personne en qui vous avez confiance et habiletée à vous soutenir dans ces démarches.

De plus, ne prenez pas à la légère cette étape. Une bonne préparation à la négociation qui respecte vos demandes vous permettra d'établir une entente de services convenable qui respectera votre organisme, vos valeurs et vos approches.

Cette section a été élaborée à partir du Guide pratique pour réussir nos collaborations avec les établissements publics conçu par la TROC Centre-du-Québec/Mauricie.

Une fois la négociation terminée, il faudra rédiger le contrat relatif à l'entente de services. Nous vous suggérons fortement de tout inscrire et de prendre le temps de vous assurer que le document final respecte les ententes conclues durant les négociations. Voici un exemple de contrat-type. Toutefois, tout au long de cette démarche, n'hésitez pas à vous référer à des experts en contrats et engagements juridiques. D'ailleurs, il peut être intéressant d'arriver avec un contrat rédigé en partie par votre organisme pour vos négociations.

Désignation des parties

Coordonnées
Nom :
Adresse :

Nom :
Adresse :

Signataires autorisés

Pour l'organisme	Nom : Fonction :
Pour l'institution	Nom : Fonction :

Mettre en annexe la ou les résolutions mandatant la ou les personnes désignées pour agir et pour représenter l'organisme aux fins de la présente entente.

On peut également inscrire un préambule précisant le contexte.

Chapitre 1 : Mission des parties

L'organisme communautaire ci-haut mentionné a pour mission de…
(rappel de la mission de l'organisme selon sa charte)

L'établissement a pour mission…
(rappel de la mission de l'établissement)

Chapitre 2 : Définitions, acronymes, abréviations

Inscrire tous les termes qui pourraient porter à confusion. Faites-en une description qui convienne aux deux parties. Vous pouvez également préciser les acronymes, les abréviations, etc.

Chapitre 3 : Objet de l'entente (nature et objectifs)

3.1 La présente entente a pour objet la réalisation d'activités dans le cadre de
(nommer le programme spécifique, s'il y a lieu) conformément à *(la loi, le règlement en référence, s'il y a lieu)*.

Les parties reconnaissent avoir pris connaissance de la loi et/ou du règlement applicable lors de la signature de la présente entente. (Insérez un maximum d'information, par exemple, les photocopies des règlements ou extraits de loi en annexe).

3.2 Par la présente entente de services, les parties s'entendent sur les objectifs à atteindre qui sont :

- *Ajoutez-y tous les objectifs*

3.3. La présente entente vise à offrir un service à ces personnes :

- *Définir les personnes visées par l'entente de services*

3.4. Les modalités d'accès au service

- *Les critères d'accès*
- *Les modes de référence*
- *Les répondants*

Chapitre 4 : Devoirs et responsabilités des parties

<u>Engagement de l'organisme</u>

4.1 Accessibilité (nombre de personnes rejointes, délais d'accès, fréquence, lieu, comment)

- *Faites attention de ne pas vous contraindre en* vous engageant formellement par des indicateurs trop précis ou trop élevés.

4.2 Ressources humaines, physiques et matérielles, le cas échéant

- *Ajoutez un maximum d'informations*

4.3 Toutes les autres conditions

- *Par exemple : visibilité, promotion, logos à utiliser, événements de promotion, dates d'événements spéciaux (conférences de presse, etc.).*

<u>Engagement de l'établissement</u>

4.3 Mode de rémunération ou mode de paiement (à quelle fréquence)

4.4 Mécanismes de collaboration (formation, stage, programmation, support professionnel, etc.)

Chapitre 5 : Mécanisme de suivi de l'entente

5.1 Les moyens de communication entre les parties

- *Inscrire les moyens retenus et précisez les mesures de sécurité lors d'un transfert d'information en fonction de la confidentialité des renseignements.*

5.2 Comité de suivi et de résolution de problème ou de litige

- *Inscrire le mandat du comité;*
- *La fréquence des rencontres ;*
- *Les dates statutaires;*
- *Les ressources humaines y participant (évitez les noms, inscrivez plutôt la fonction des personnes);*
- *Les outils d'évaluation de l'entente (et non pas des activités) et de suivis conjoints.*

5.3 Reddition de comptes

- *Inscrire les processus retenus (bilan, rapport d'activités);*
- *Inscrire la fréquence de la reddition de comptes, mais faites attention à une fréquence démesurée;*
- *Inscrire les périodes où la reddition de comptes doit être produite;*
- *Inscrire les informations que doit comporter la reddition de comptes.*

5.4 Modalités d'évaluation

- *Inscrire les modalités retenues. Par exemple : s'il doit y avoir une évaluation du service ou du vécu du projet au sein de l'organisme, il revient à ce dernier de la faire et ce, avec ses propres outils d'évaluation. L'organisme pourra transmettre ses conclusions, s'il le souhaite.*

Chapitre 6 : Réserves

- *Par exemple : L'organisme ci-haut mentionné s'engage à rendre le dit service dans l'esprit de sa mission globale et dans le respect des valeurs communautaires qui l'animent, dont le respect de la confidentialité et la participation volontaire des participants;*
- *Nommer toutes les autres réserves.*

Chapitre 7 : Défauts des partenaires

- Dans le cas du non versement de la subvention, *nommer la ou les conséquences. Par exemple, arrêt de l'offre du service.*
- Dans le cas d'un dépassement budgétaire, *nommer qui en assumera la charge.*
- Dans le cas de non respect de l'autonomie de l'organisme, de la confidentialité et des critères d'accessibilité de l'organisme, tel que prévu à la *Politique gouvernementale de l'action communautaire*, *nommer la ou les conséquences. Par exemple, annulation de l'entente.*
- *Nommer toutes les autres situations qui pourraient être problématiques.*

Chapitre 8 : Durée de l'entente

- *Inscrire la durée de l'entente;*
- *Inscrire les possibilités de renouvellement et les critères associés, etc.*

Chapitre 9 : Dispositions particulières

9.1 Modifications de la présente entente

- *Inscrire les modalités de modifications.*

9.2 Révocation de l'entente

- *Inscrire les modalités de révocation.*

Par exemple : Les parties peuvent, en cas d'inexécution de leurs obligations corrélatives, résilier le présent contrat. La partie qui veut se prévaloir de cette clause doit mettre en demeure la partie en défaut en vertu de l'art. 1590, al.2 C.c.Q..

Chapitre 10 : Signatures des parties à l'entente

En foi de quoi, les parties ont signé à (*nommer la ville*) en ce (*nommer le jour, le mois, l'année)*:

Signatures : Pour l'organisme :
Pour l'établissement :
Tierce partie :

Vous pouvez également ajouter des témoins, si vous le désirez.

Chapitre 11 : Les annexes (le cas échéant)

Vous pouvez ajouter dans les annexes différents documents que vous jugez important, par exemple, votre code d'éthique, vos conditions salariales, les différentes résolutions, les différents textes de loi, etc. N'oubliez pas que les documents en annexe doivent être approuvés par les deux parties.

Ce contrat-type est présenté à titre indicatif. Nous vous suggérons fortement de demande l'avis d'un expert avant de signer l'entente.

N'oubliez pas que le contrat est le seul outil auquel vous pourrez faire référence au cours de l'exécution de l'entente de services. Il est donc préférable d'y inscrire un maximum d'informations. Un bon contrat vous protégera des situations conflictuelles.

Cette section s'inspire de la *Trousse d'urgence* de la CDC – Laval et du document *Cadre de référence sur les ententes relatives aux réseaux locaux de services* du MSSS.

Dans le cadre d'une entente de services, il est primordial de faire une évaluation juste de ce que coûtera le service. L'organisme ne devrait pas utiliser son financement récurrent afin de permettre la réalisation d'activités à l'intérieur de l'entente de services. Il faut donc bien prévoir tous les coûts engendrés par l'entente à convenir.

Voici différents éléments à prendre en considération lors du calcul du coût réel de l'entente :

- **Frais administratifs**

Reportez vous à votre dernier rapport financier annuel. Vous trouverez ainsi les coûts annuels pour les différents postes de dépenses liés aux photocopies, aux fournitures de bureau, à la ligne téléphonique, à la connexion Internet, aux salaires et aux avantages sociaux du personnel administratif qui va oeuvrer dans la réalisation de l'entente (secrétariat, traitement de la paie, etc.). Vous pouvez également ajouter d'autres items pertinents.

Il est fortement recommandé d'ajouter un montant équivalent à 15 % du total des frais administratifs pour couvrir les imprévus qui peuvent survenir en cours de réalisation. Toutefois, au moment où vous aurez à produire votre budget ou une demande de subvention, n'inscrivez pas de montant pour les imprévus. Vous auriez à les justifier. Ajoutez plutôt 15% à chacun des postes de dépenses.

Exemple de calcul du 15 %:

Postes de dépenses	Montant selon votre rapport annuel **(vous ne demandez pas ce montant)**	Montant (15% ajouté) pour la demande de subvention
Photocopies / Fournitures de bureau	2 000 $	2 300 $
Ligne téléphonique / Connexion Internet	1 200 $	1 380 $
Poste d'administration (secrétaire, adjointe,...)	25 000 $	28 750 $
Total	**28 200 $**	**32 430 $**

Maintenant, il faut calculer le taux horaire pour les frais administratifs liés à la prestation du service.

Exemple : 32 430 $ divisé par 52 semaines = 624 $ (taux hebdomadaire)
624 $ / 5 jours ouvrables = 125 $ (taux quotidien)
125 $ / 7 heures (journée de travail) = 17,85 $

Donc, pour une activité de 3 heures, une fois par semaine pendant un mois, on pourrait charger 17.85 $ X 3 heures X 4 semaines = **214,20 $** par mois pour les frais administratifs

- **Frais locatifs**

Dans le cas où l'établissement voudrait offrir un service dans votre local afin d'avoir accès à une clientèle ciblée qui fréquente vos activités, vous pouvez charger un loyer basé sur l'espace (les pieds carrés). Il est également pertinent de calculer des frais locatifs. Que vous occupiez des locaux au sein de votre organisme ou ailleurs, le calcul est le même.

Les frais locatifs comprennent le coût du loyer, de l'électricité, du chauffage, de l'entretien, celui des assurances et tous les autres coûts pertinents.
Le système de calcul demeure le même que pour les frais administratifs. Reportez-vous à vos états financiers les plus récents.

Exemple de calcul :

Postes de dépenses	Montant selon votre rapport annuel
Loyer	12 000 $
Électricité / chauffage	2 000 $
Assurances	1 200 $
Entretien (personnel, produits, etc.)	4 000 $
Total	**19 200 $**

Maintenant, il faut calculer le loyer en fonction de l'espace utilisé (pied carré)
19 200 $ / 1 500 pieds carrés (superficie de votre local) = 12,80 $ en frais annuel par pied carré.

(On recommande de demander un minimum de 10 $ du pied carré)
Exemple : Vous (ou l'établissement) utilisez un local de 200 pieds carrés :
200 pieds carrés X 12,80 $ = 2 560 $ annuellement
2 560 $ divisé par 52 semaines = 49,23 $
Donc, 50 $ (taux hebdomadaire)
50 $ divisé par 5 jours ouvrables = 10 $ (taux quotidien)

Ainsi, si le local est utilisé 1 journée par semaine, on calcule :
10 $ X 1 (ou le nombre de jours par semaine) = 10 $
10 $ x 52 semaines (ou le nombre de semaine de l'entente) = 520 $

Donc, pour un local de 200 pieds carrés occupés pour l'entente de services, l'organisme pourrait charger, selon le taux retenu, **520 $** par année pour les frais locatifs.

- **Frais de déplacement**

Ce sont tous les frais encourus pour l'utilisation d'un véhicule personnel ou d'un autre moyen de transport dans le cadre de la réalisation de l'entente.

Pour établir le montant à demander pour l'entente, vous pouvez vous référer à la politique de remboursement des déplacements de votre organisme. Habituellement, le montant est estimé selon le nombre de kilomètres envisagé. Vous pouvez également vous référer à Revenu Québec qui établit un taux à chaque année.

Généralement, le coût varie entre 0,32 $ à 0,42 $ du kilomètre.

Estimez les déplacements que vous ferez et inscrivez ce montant dans le budget de l'entente de services.

- **Frais de supervision et de coordination**

Ce sont les frais directement liés à la supervision et à la coordination de l'entente.

Comme pour tous les postes de supervision ou de coordination, évaluez le taux horaire en fonction des responsabilités au prorata du temps requis par l'entente. Référez vous à votre politique de conditions de travail. Si vous n'en avez pas, référez-vous à des organismes de votre secteur ou à votre regroupement régional ou sectoriel. **N'oubliez pas de calculer les avantages sociaux.** En général, le taux varie entre 14 % et 17 %.

- **Frais de personnel**

Ce sont les frais pour les intervenants appelés à travailler dans le cadre de l'entente.

Comme pour les autres postes, référez-vous à votre politique de conditions de travail. Évaluez le taux en fonction des responsabilités. Vous pouvez également vous référez à votre secteur ou à vos regroupements. **N'oubliez pas de calculer les avantages sociaux.**

- **Frais de formation**

Ce sont les frais occasionnés si un intervenant ou toute autre personne à l'emploi de l'organisme doit suivre ou donner une formation en lien avec l'entente.

Dans le cas où l'intervenant doit suivre une formation, il est pertinent de comptabiliser les heures de formation au taux défini plus haut ainsi que les heures de la personne qui remplacera l'intervenant en formation, afin d'assurer la tenue des activités habituelles.

Dans le cas où l'intervenant donnerait une formation, il est pertinent de comptabiliser les heures de la formation, les heures de l'employé qui a fait le remplacement ainsi que le temps qu'il a fallu pour élaborer le programme de formation.

- **<u>Frais directement imputables à l'entente</u>**

Inclure tout achat spécifique à faire afin de réaliser l'entente, par exemple, l'achat d'un ordinateur, d'un bureau, d'un classeur, de matériel et toute autre dépense courante qui ne se retrouverait pas dans votre rapport financier de la dernière année.

Il est important de bien évaluer les coûts d'une entente de services, particulièrement pour les organismes qui vivent une situation de précarité financière. Il ne faudrait pas qu'un fardeau supplémentaire résulte d'une mauvaise évaluation. De plus, n'acceptez pas d'entente de services à rabais, c'est-à-dire d'une entente qui ne couvrirait pas tous les frais encourus. Rappelez-vous que vous êtes libre d'accepter ou de refuser une entente et qu'aucune instance publique ne doit faire pression sur votre organisme.

Cette section s'inspire de la Trousse d'urgence de la CDC – Laval

Le principe général : préserver l'autonomie des organismes

Une fois l'entente adoptée, il importe qu'elle soit respectée par les deux parties. Ainsi, l'organisme et l'établissement doivent apprendre à développer des mécanismes facilitant la réalisation de l'entente.

L'autonomie des organismes est un incontournable. Aucune entente ne justifie l'ingérence d'un établissement dans la mise en œuvre de l'entente par l'organisme. La mission, les valeurs et les pratiques sont tributaires des choix démocratiques faits par les membres de l'organisme.

Toutefois, s'il y avait ingérence ou tentative de contrôle de la part de l'établissement, il est clair que l'organisme devra dénoncer la situation et se référer à la section « Défauts des partenaires » prévue dans le contrat. Il est donc primordial que cette section soit inscrite au contrat et adoptée par les deux parties. Il faut également y ajouter une clause sur le respect de l'autonomie à laquelle les deux parties adhèrent en signant le contrat.

Il faut se rappeler que les organismes communautaires ont toujours milité en faveur d'une accessibilité universelle aux différents services publics en vertu d'un principe de justice sociale. Par conséquent, s'il y a une responsabilité à porter pour l'absence ou le manque de services à la population, cette responsabilité incombe à l'État, non pas aux organismes. Les services et les activités d'un organisme devraient donc être conditionnés uniquement par sa mission, ses valeurs et ses pratiques.

La reddition de compte et les obligations

Tout organisme est soumis aux obligations qui découlent de la loi, notamment de la 3e partie de la loi sur les compagnies. De plus, la *Politique gouvernementale de l'action communautaire autonome* dicte des conditions et des pratiques auxquelles est soumis l'ensemble de l'appareil gouvernemental.

En conséquence, les organismes communautaires sont contraints par :

- **la 3e partie de la loi sur les compagnies** qui prévoit que les organismes doivent rendre compte de leurs activités et fournir leur rapport financier dans les 90 jours suivant la fin de l'année financière.

- **les différents programmes ministériels de financement à la mission (ex. PSOC)** qui comportent des critères de reddition de compte spécifiques.

On peut également se référer à la *Politique gouvernementale de l'action communautaire*, en ce qui concerne les ententes de services. On y retrouve : « *Les ententes de services étant des contrats dont les clauses contiennent des éléments précis sur les services attendus de l'organisme, les exigences en matière de reddition de comptes porteront, en principe, sur ces éléments et pourront être inscrites dans l'entente elle-même* ».

On reconnaît donc que la reddition de comptes se négocie tout comme les autres clauses de l'entente. Il faut donc s'y préparer avant la négociation en déterminant ce qui est acceptable pour nous et ce qui ne l'est pas.

Pour les organismes communautaires autonomes, les ententes de services soulèvent différents enjeux. Comme en témoigne ce présent guide, l'établissement d'une entente de services est un processus complexe. Ce type de financement qui ne correspond pas à la culture du mouvement communautaire apporte son lot de difficultés tant au plan de la préparation, de la négociation que des suites. Les organismes envisageant conclure une entente de services sont invités à consulter leurs différents partenaires. Ils pourront ainsi profiter de l'expérience et du vécu d'autres organismes et ainsi éviter une panoplie d'écueils.

Certains organismes désireront obtenir la collaboration de leur organisateur communautaire. Pour la TROCL, il est clair que le mandat de ces derniers est d'accompagner et de soutenir les organismes dans ce processus. Les organisateurs communautaires ne doivent pas promouvoir ce type de financement ou mettre de la pression sur les organismes mais plutôt, les aider dans leurs démarches. Il est à noter qu'un cadre d'éthique a été élaboré par les organisateurs et organisatrices communautaires de la région, afin d'éviter des glissements éventuels face à leur rôle et responsabilités.

N'oubliez pas que vos secteurs et vos regroupements peuvent également vous soutenir.

Bibliographie

Corporation de développement communautaire de Laval, *Trousse d'urgence*, Québec, 2003

Fédération québécoise des organismes communautaires Famille, *Les ententes de services avec le réseau public… des risques à analyser, Québec, 2005*

Ministère de la Santé et des services sociaux, *Organismes communautaires : les ententes à convenir avec les instances locales*, Québec, 2004

Ministère de la Santé et des Services sociaux, *Cadre de référence sur les ententes relatives aux réseaux locaux de services*, Québec, 2006

Secrétariat à l'action communautaire autonome, *L'action communautaire : une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social au Québec*, 2001

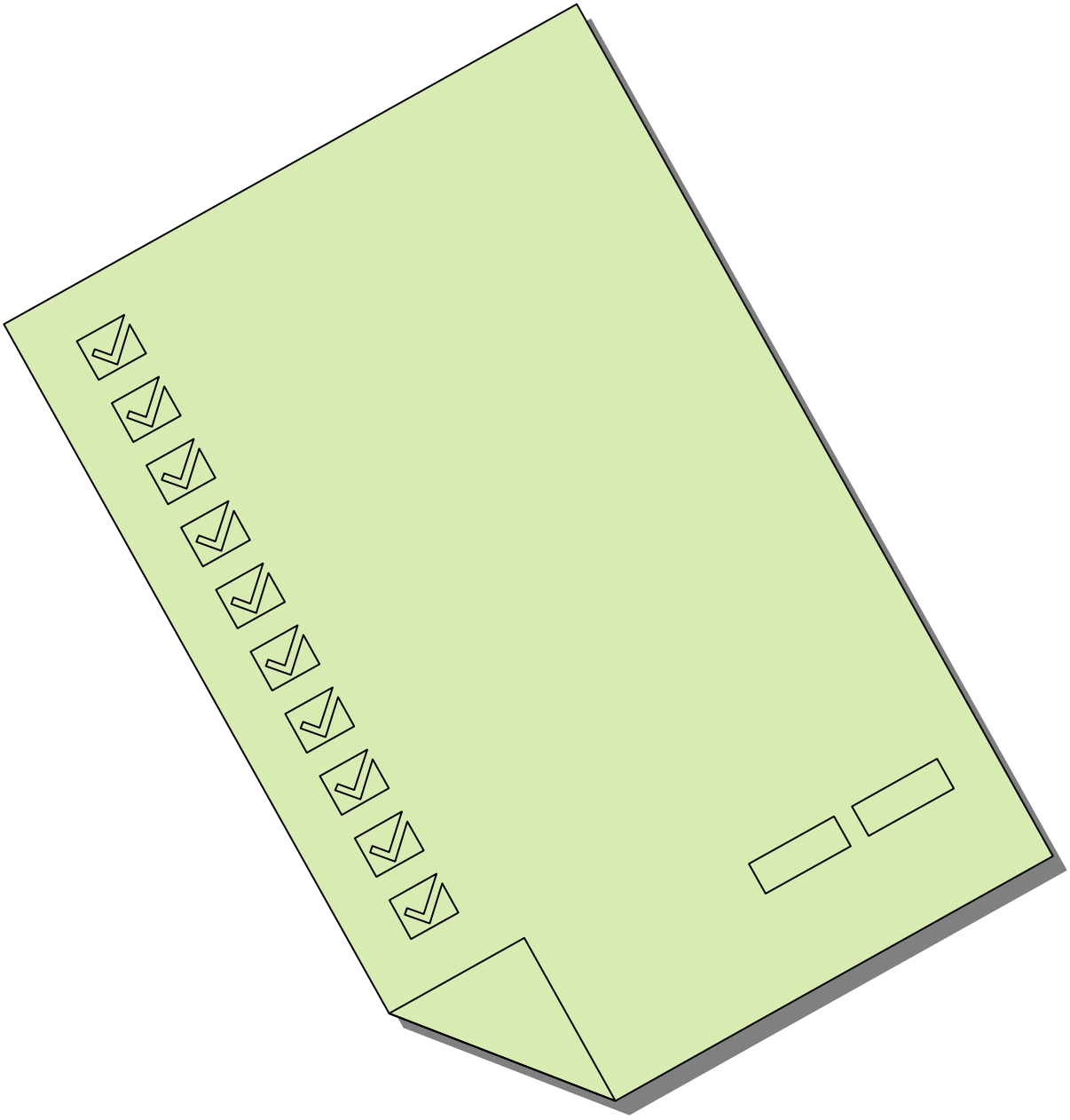
Table régionale des organismes communautaires en santé et services sociaux Centre-du-Québec / Mauricie, *Guide pratique pour réussir nos collaborations avec les établissements publics*, Québec, 2003

TROCL, *Cadre de relations entre les organismes communautaires et les CSSS de Lanaudière*, Québec, mai 2006

Liste de vérification pour survivre aux ententes de services avec le réseau public

Voici une liste de vérification d'éléments à ne pas oublier si votre organisme décide d'aller vers une entente de services. Pour plus d'information sur chacun des points, se référer à la page du ***Guide de survie aux ententes de services avec le réseau public*** indiquée entre parenthèse.

- ☐ Avez-vous bien révisé les différents enjeux soulevés par le mouvement communautaire relativement aux ententes de services (page 7)
- ☐ Est-ce que le Conseil d'administration, l'équipe de travail et les membres se sont prononcés en faveur de l'entente de services et ont-ils reçu toutes les informations nécessaires pour prendre une décision éclairée ? (page 9)
- ☐ Avez-vous pris le temps de bien évaluer les impacts d'une entente de services sur votre organisme ? (page 9)
- ☐ Avez-vous bien pris le temps de préparer la négociation ? Avez-vous :
  - ☐ Déterminé le contexte de l'organisme (page 11)
  - ☐ Étudié la proposition de l'entente de services ? (page 11)
  - ☐ Élaboré vos revendications et les arguments qui les soutiennent ? (page 11)
  - ☐ Identifié le profil et le contexte de l'établissement proposant l'entente ? (page 12)
  - ☐ Anticipé les revendications et les arguments de l'établissement ? (page 12)
  - ☐ Déterminé qui va négocier pour votre organisme et les modalités de liaison? (page 13)
  - ☐ Élaboré la stratégie de négociation ? (page 13)
- ☐ Avez-vous pris le temps de concevoir un contrat de base pour l'entente ? Y retrouve-t-on :
  - ☐ La mission des deux parties (page 15)
  - ☐ Les définitions, acronymes, et abréviations expliqués (page 15)
  - ☐ L'objet de l'entente, les objectifs, les personnes visées et les modalités d'accès (page 16)
  - ☐ Les devoirs et responsabilités des deux parties (page 16)
  - ☐ Les mécanismes de suivi de l'entente (moyens de communications, résolution de problèmes et/ou litiges, reddition de comptes et modalités d'évaluation) (page 17)
  - ☐ Les réserves (page 17)
  - ☐ Les conséquences aux défauts des partenaires (page 17)
  - ☐ La durée de l'entente (page 17)
  - ☐ Les dispositions particulières (page 18)
  - ☐ Les signatures des deux parties (page 18)
  - ☐ Les annexes (page 18)

☐ Avez-vous bien évalué les besoins financiers dont devra disposer votre organisme pour réaliser l'entente ? Avez-vous évalué :

- ☐ Les frais administratifs ? (page 19)
- ☐ Le 15% pour les imprévus ? (page 19)
- ☐ Les frais locatifs ? (page 20)
- ☐ Les frais de déplacements ? (page 21)
- ☐ Les frais de supervision et de coordination ? (page 21)
- ☐ Les frais de personnel ? (page 21)
- ☐ Les frais de formation ? (page 21)
- ☐ Les frais directement imputables à l'entente ? (page 22)