



Jean-Michel Larouche, CRHA  
Consultant

## L'impartition des ressources humaines dans les petites municipalités est-elle une option envisageable ?

Dans l'édition du *Scribe* de février dernier, nous avons abordé l'impartition des RH dans les petites municipalités. Nous souhaitons poursuivre cette réflexion. Sans reprendre tout le texte, voici l'extrait qui décrivait le mieux le phénomène de l'impartition :

«[...] nombreuses sont les entreprises privées à se doter d'un service des ressources humaines bien que l'organisation soit petite. Et quand elles ne peuvent pas le faire, elles consultent des professionnels du domaine à l'externe, à temps partiel et à distance. C'est ce qu'on appelle l'impartition des ressources humaines.»

Une petite entreprise privée est similaire à une petite municipalité au sens propre, car le nombre de ressources humaines y est aussi limité. Alors, l'impartition est possible.

### Mais est-ce une option intéressante ?

#### Quelle forme cela peut-il prendre ?

Dans le camp des «pour», il y a entre autres l'assurance d'une réponse rapide aux besoins exprimés, le coût proportionnel au travail effectué et la qualification de la ressource utilisée.

Dans le camp des «contres», il y a la difficulté de recruter une telle ressource, le fait que plusieurs organismes l'utilisent et l'identité de celui ou celle qui va déterminer les priorités.

La plupart des municipalités ont déjà utilisé l'impartition sans le réaliser. En effet, confier un mandat spécifique à une firme de consultant en RH est la forme conventionnelle d'impartition, et elle cesse simplement à la fin du mandat. Elle est utile pour les besoins à court terme. Cette forme d'impartition sert cependant mal le besoin de soutien à plus long terme.

#### Quelle serait la meilleure méthode ?

La méthode idéale pour un DG serait d'avoir sous la main, en tout temps, un spécialiste RH à qui se référer pour résoudre un problème courant, faire des analyses de situation, repérer des solutions potentielles, rédiger des politiques et en faire l'implantation et le suivi. De cette façon, cela permet de libérer la direction d'une municipalité ainsi que d'aborder et de régler des situations à plus long terme.

La forme idéale d'impartition permettrait de couvrir toutes les situations en RH et d'utiliser une même ressource pour plusieurs municipalités. Le partage des coûts est proportionnel à l'utilisation planifiée de chacune des parties prenantes.

### Les municipalités doivent-elles être proches les unes des autres ?

Plus maintenant, à notre avis. Bien que le présentiel soit parfois nécessaire, le travail à distance et la technologie permettent de réaliser ce genre de mandat à long terme.

### Qui déterminera la priorité des dossiers lorsqu'il y a urgence ou que les besoins sont simultanés ?

Habituellement, la ressource est elle-même en mesure de déterminer les priorités selon les besoins, mais parfois, tous les acteurs souhaitent une intervention en même temps. Alors, qui devrait déterminer les priorités ? Nous envisageons deux options réalistes et réalisables, ainsi qu'un complément à ces mêmes options.

De concert, les municipalités membres d'une entente d'impartition peuvent d'abord convenir d'un DG parmi les signataires qui sera responsable de la priorisation des dossiers. La deuxième option passe par la personne responsable des RH d'une MRC (parmi les municipalités signataires) qui peut agir comme «répartitrice». Le complément auquel nous faisons référence consiste à organiser des rencontres entre les DG des municipalités membres à raison d'une ou deux fois par année afin de discuter des enjeux à venir, des difficultés rencontrées et du mode de fonctionnement.

En conclusion, nous croyons que l'impartition des ressources humaines est envisageable pour les municipalités. Nous anticipons d'ailleurs que le recours à ce mode de résolution de problème se développera largement au cours des prochains mois et des prochaines années. Bien que l'embauche de la ressource ainsi que l'entente de partage des coûts puissent se faire par les municipalités elles-mêmes, nous pensons que l'utilisation des ressources d'une entreprise de consultation en RH est plus prometteuse à moyen et à long termes pour la rétention. Bonne réflexion !