



M. Jean-Michel Larouche, CRHA, MGO
Consultant

L'impartition des ressources humaines dans les petites municipalités

Est-ce une option à envisager ?

Dans les municipalités, plusieurs responsabilités liées à la gestion des ressources humaines incombent à la direction générale. Il serait plus simple de confier certains dossiers à une ressource externe. Toutefois, est-ce vraiment possible lorsqu'on travaille dans une petite municipalité ? Dans ce cas, pourrait-on envisager l'impartition ?

Tout d'abord, présentons un bref éventail des responsabilités liées aux ressources humaines dans une municipalité. Il y a la dotation, soit la recherche de personnel et tout le processus d'embauche. Ensuite, le gestionnaire doit agir comme conseiller lors de situations problématiques. Puis, il faut rédiger et mettre en place des procédures : le sommaire des responsabilités, la gestion de la discipline, le manuel de l'employé, le climat de travail, la gestion de la rémunération, etc.

En tant que directrice générale ou directeur général, je suis capable de faire la gestion des ressources humaines, c'est-à-dire que j'ai les connaissances, l'expérience, la solution, l'outil, la neutralité, la volonté et, le plus important, le temps...

Le manque de temps constitue l'une des raisons principales pour recourir à une ressource externe. On peut aussi avoir besoin de faire appel à quelqu'un en raison d'un surplus de personnel, d'un nombre élevé de problèmes différents à régler, d'une croissance rapide de la municipalité ou encore d'un manque de connaissance ou d'expérience de la personne responsable.

Le premier réflexe en situation de surcharge est l'embauche à l'interne d'une ressource à temps complet. Cela facilite la dotation, permet de mettre en place plusieurs politiques et offre une alternative en cas d'urgence. Toutefois, il y a certains inconvénients, comme le coût du salaire, la difficulté de trouver une personne avec suffisamment d'expérience et une connaissance du domaine municipal, la capacité à combler son horaire pour justifier sa présence à plein temps.

Le besoin ne justifie pas une ressource à temps complet ? Alors que faire ? L'impartition à une ressource externe peut s'avérer un choix pertinent. Il s'agit d'une stratégie consistant à se procurer à

l'extérieur des biens matériels ou des services, au lieu de prendre en charge leur production ou leur fourniture.

Il existe différentes formes d'impartition, notamment la sous-traitance, la franchise, la concession et la licence d'exploitation. Dans le milieu municipal, la franchise, la concession et la licence d'exploitation ne sont pas réalistes ni réalisables. On parle donc ici strictement de sous-traitance. La plupart des municipalités y ont déjà recours, sur plusieurs sujets : le déneigement, l'eau, l'inspection, l'ingénierie, etc.

Se regrouper afin de faire appel à une ressource externe permet d'en diminuer le coût. Les parties impliquées partagent ainsi l'utilisation de la ressource. Le regroupement peut se faire selon différents critères : la proximité géographique, un sujet de préoccupation commun, etc. La MRC peut même agir comme catalyseur.

Reste à déterminer la formule d'impartition qui convient aux différents membres, puis à décider des membres du groupe, de comment se fait la gestion, de comment les coûts sont partagés et de quelle manière le temps de la ressource est réparti. Cette manière d'agir peut contribuer à la mise en place d'actions communes, à des effets de synergie, ainsi que permettre l'accès à la connaissance, à la compétence et à l'expérience d'une personne à un coût moindre.

L'impartition peut être générale, entraînant ainsi la sous-traitance de toute la gestion des ressources humaines. Pour une direction générale qui a besoin d'aide, mais qui souhaite assurer un certain contrôle, l'impartition sélective permet de choisir les fonctions qu'elle veut impartir et de conserver les autres. Finalement, posons à nouveau la question initiale : est-ce une option à envisager ?

**MICHEL
LAROUCHE**
CONSULTANTS RH INC.

Plus de 30 ans d'expérience en RH

Que ce soit à distance ou sur place, nous sommes en mesure de vous aider en matière de relations de travail, de rémunération et de ressources humaines.

- Analyse organisationnelle
- Rémunération
- Impartition des ressources humaines
- Équité salariale
- Climat de travail
- Outils RH

DEMANDEZ-NOUS UNE OFFRE DE SERVICES COMPLÈTE ET PERSONNALISÉE.

Jean-Michel Larouche, consultant

Jeanmichel@michellarouche.ca

T : 418 480-4214

C : 418 590-8445

SANS FRAIS : 1 844 644-2252