MALLETTE



Avec la participation de
M. Martin Lafrance
Directeur – GSRH



Avec la participation de :
M^me^ Catherine Desroches
Conseillère expérimentée – GSRH



M. David Fiset McGrath, CRIA, MBA
Associé en Services-Conseils

Mutualisation des services municipaux : une réflexion stratégique porteuse pour les territoires

Face aux défis grandissants de recrutement, à l'augmentation des exigences réglementaires et à la pression exercée sur les ressources municipales, plusieurs municipalités se questionnent sur de nouvelles façons d'assurer la pérennité et la qualité de leurs services. Parmi les pistes envisagées, la mutualisation des services suscite un intérêt croissant.

L'équipe de gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) de Mallette, bien impliquée dans le secteur municipal, a récemment accompagné une MRC dans une démarche visant à évaluer les possibilités de mutualisation de certains services. Cette réflexion, menée auprès des municipalités du territoire, a permis d'identifier des possibilités concrètes, mais aussi certaines conditions essentielles à la réussite d'un tel projet.

Pourquoi s'intéresser à la mutualisation ?

Les réalités municipales ont considérablement évolué au cours des dernières années. Les directions générales doivent composer avec des responsabilités de plus en plus nombreuses, dans un contexte où certaines expertises sont rares et difficiles à recruter.

L'objectif de la démarche était donc de déterminer dans quelle mesure la mutualisation de certains services pourrait permettre de :

» répondre à des besoins critiques en expertise rare ou difficilement accessible individuellement;

» optimiser les coûts sans compromettre la qualité des services;

» améliorer la planification organisationnelle, la conformité réglementaire et l'accès aux programmes de financement;

» réduire la surcharge opérationnelle des directions générales;

» créer une valeur collective durable pour l'ensemble des municipalités participantes.

Au-delà de la recherche d'économies, la réflexion portait surtout sur la capacité des municipalités à maintenir et à renforcer leur offre de services dans un contexte de ressources limitées.

Ce que les directions générales nous ont dit

Un constat s'est rapidement dégagé de la consultation : la perception générale de la mutualisation était largement positive. Plusieurs ont décrit la mutualisation comme une occasion de renforcer l'entraide entre municipalités et de développer des mécanismes de soutien mutuel, tout en conservant leur autonomie respective. Dans un contexte où certaines ressources clés sont difficiles à remplacer, la possibilité de compter sur une expertise partagée apparaît rassurante.

Les discussions ont également mis en évidence une réalité souvent vécue dans les petites organisations municipales : l'impression que certains membres de l'équipe sont pratiquement irremplaçables. Lorsqu'une personne quitte son poste ou s'absente pendant une longue période, les municipalités doivent souvent reconstruire leur expertise à partir de zéro, ce qui génère une importante pression sur les équipes en place. À cet égard, Martin Lafrance, directeur en GSRH, souligne que la mutualisation permettrait aux directions générales de dégager davantage de temps pour les activités stratégiques et de sortir d'un mode de gestion essentiellement réactif. Elle favorise à la fois la spécialisation et la polyvalence des ressources.

Certaines préoccupations ont toutefois été exprimées, à l'instar des impacts budgétaires potentiels, particulièrement dans un contexte où les élus doivent justifier les investissements. Les directions générales ont aussi relevé l'importance d'obtenir l'adhésion des conseils municipaux et de la population afin de favoriser l'acceptabilité du projet de mutualisation.

Les conditions du succès

L'analyse a permis de mettre en évidence plusieurs facteurs déterminants pour assurer le succès d'une démarche de mutualisation.

Le premier est la mise en place d'une entente intermunicipale formelle, appuyée par des résolutions municipales. Cette entente doit clairement définir les règles du jeu et les engagements de chacune des municipalités participantes.

Le deuxième facteur concerne la définition précise des services attendus. Catherine Desroches, conseillère expérimentée en GSRH, insiste sur l'importance de la clarification des rôles, des responsabilités et des limites des postes mutualisés, afin d'éviter les zones grises et les attentes divergentes.

Troisièmement, la gouvernance représente un élément central de réussite. Les municipalités participantes doivent partager une compréhension commune des mécanismes de gestion administrative, de la gestion budgétaire, des conditions de travail et des modalités de supervision des ressources mutualisées. L'expérience démontre que les enjeux de gouvernance sont souvent plus déterminants que les enjeux techniques eux-mêmes. Concrètement, l'identification d'un gestionnaire dédié favorisera l'encadrement adéquat des ressources mutualisées.

Finalement, l'implication et le soutien de la MRC dans le cadre de la démarche d'analyse ainsi que dans les étapes de mise en place contribuent grandement au succès du projet de mutualisation.

Des retombées qui dépassent les économies

Bien que les considérations financières soient souvent au cœur des discussions, les bénéfices anticipés de la mutualisation vont bien au-delà de la réduction des coûts. Les scénarios analysés démontrent notamment un potentiel important de dégagement de temps pour les directions générales. En réduisant certaines charges opérationnelles quotidiennes, celles-ci peuvent consacrer davantage d'énergie à la planification, au développement de projets et à l'amélioration continue. Cette capacité accrue permet également aux municipalités d'être mieux préparées pour obtenir du financement, répondre aux exigences légales et réglementaires, et réaliser des projets structurants pour leur communauté. Par-dessus tout, l'accès aux expertises des ressources mutualisées apporte un important gain en efficacité.

À terme, la mutualisation contribue au renforcement du leadership des directions générales, favorise leur développement professionnel et soutient l'émergence d'une vision concertée pour le territoire.

Conclusion

La mutualisation des services ne constitue pas une solution universelle et ne convient pas nécessairement à tous les contextes. Toutefois, notre expérience démontre qu'elle représente une avenue sérieuse pour les municipalités qui souhaitent accroître leur résilience organisationnelle et mieux répondre aux défis actuels.

Lorsqu'elle repose sur une vision commune, une gouvernance claire et des attentes bien définies, la mutualisation devient davantage qu'un simple partage de ressources; elle représente un véritable levier de développement collectif au service des communautés et de leur avenir.

