CONCERTATION HORIZON
se mobiliser • agir • renforcer

ÉTUDE DE BESOINS DES PARTENAIRES EN DÉVELOPPEMENT SOCIAL DE LA MONTÉRÉGIE OUEST EN MATIÈRE DE MUTUALISATION

SYNTHÈSE

Conception et rédaction : Isabelle Lapointe, Concertation Horizon
Mise en page : Zeste Conseils
Révision du contenu : Mathilde Courtemanche, UQAM, Annie Camus, UQAM, Rémi Pelletier, CDC HSL, Robert Payeur, CDC B-S, Philippe Jallon, CDC JDN, Olivier Doyle et Célia Corriveau, Pôle d'économie sociale VHSL.

Tous nos remerciements aux membres de la CDP Accès-Action-Inégalités et aux organismes qui ont participé au projet. Un sincère remerciement aux différents partenaires de l'ouest de la Montérégie qui ont généreusement partagé avec le comité de travail leurs réflexions sur la mutualisation.

Finalement, nous soulignons la contribution significative de Centraide du Grand Montréal qui a permis de réaliser l'étude dans son ensemble.

CONTEXTE

Issu de la communauté de pratique Accès-Action-Inégalités de Concertation Horizon, le projet découle de l'intérêt de ses membres vis-à-vis la mutualisation des ressources pour répondre à certains besoins identifiés par les OBNL de l'ouest de la Montérégie.

Cette synthèse rassemble un sommaire des deux premiers volets du projet. Puis, des besoins et observations sont identifiés, afin de poursuivre les réflexions autour de la mise en place d'actions soutenantes pour les initiatives de mutualisation. Finalement, la dernière section du document rassemble une liste de guides et d'outils pour aller plus loin.

Les membres de la communauté de pratique constatent un manque de ressources pour répondre aux besoins, tant en ce qui concerne les services administratifs que les locaux et les services eux-mêmes offerts aux clientèles, pour les OBNL du territoire, qui pour la plupart vivent avec une planification budgétaire serrée. La mutualisation des ressources pourrait renforcer les capacités des milieux, en permettant d'accéder à des ressources autrement impossibles à acquérir. L'étude proposée se penche sur le développement d'une meilleure compréhension du concept de mutualisation, de ses formes et caractéristiques. Puis, elle documente l'expérience vécue par des OBNL de l'ouest de la Montérégie, afin d'en tirer des apprentissages et établir des pistes de réflexion et propositions de projet pour la suite.

En décembre 2022, pour réaliser le mandat, Concertation Horizon a reçu un financement de 7500$ de Centraide du Grand-Montréal et a approché Annie Camus, chercheresse à l'UQAM et Laurent Gras, puis Mathilde Courtemanche, étudiant.es de deuxième cycle à l'UQAM, pour le déploiement du projet.

Le projet s'inscrit dans un élan où différents organismes communautaires de type réseaux s'intéressent à la question. La CDC du Roussillon poursuit à ce moment le travail sur la mutualisation auprès de ses membres. De son côté, le Pôle d'économie sociale de la Vallée-du-Haut-Saint-Laurent collabore avec l'Université de Sherbrooke et développe une étude sur la mutualisation des ressources humaines, afin de créer un outil de réflexion stratégique.

DÉPLOIEMENT

Le projet se centre sur les capacités et besoins en matière de mutualisation pour les organismes à but non-lucratif de l'ouest de la Montérégie. Le premier volet vise à rassembler les apprentissages académiques et pratiques sur ce qu'est la mutualisation, les ingrédients-clés et les défis sous-jacents.

Le deuxième volet consiste à aller à la rencontre d'organisations qui ont vécu une expérience de mutualisation et vers celles qui souhaitent tenter l'expérience. Finalement, le troisième volet consolide tous ces apprentissages de façon à les rendre accessibles et des pistes possibles pour la suite sont dégagées. La présente synthèse constitue ce dernier volet.

Un comité de travail composé de membres de Concertation Horizon est mis en place et contribue aux efforts de conception et de réalisation à toutes les étapes du projet :

- Corporation de développement communautaire du Haut-Saint-Laurent;
- Corporation de développement communautaire de Beauharnois-Salaberry;
- Corporation de développement communautaire des Jardins-de-Napierville;
- Pôle d'économie sociale Vallée-du-Haut-Saint-Laurent;
- MRC Roussillon (jusqu'en mai 2023).

VOLET 1
MUTUALISATION : DE QUOI PARLE-T-ON?

RECENSION DES CONNAISSANCES SCIENTIFIQUES

À l'automne 2022 débute le travail de recension des connaissances sur le concept de mutualisation. L'objectif est de faire un tour d'horizon de la littérature scientifique qui décrit le concept, à partir de laquelle une base de travail pourrait être consolidée. L'information collectée a été transposée dans une infographie, publiée en mai 2023.

Pour consulter l'infographie, cliquez ici

On constate que la mutualisation n'a pas de définition qui fait l'unanimité auprès de la communauté scientifique. Toutefois, on décrit la mutualisation comme comportant un rapport d'échange ou de réciprocité, entre deux ou plusieurs personnes ou choses. L'action de mutualiser comprend de mettre quelque chose en commun et de partager un risque, une dépense, à la charge d'une collectivité. On y retrouve donc une logique de responsabilité et de gouvernance partagées.

On voit aussi qu'il est possible de mutualiser des ressources matérielles (immobilier, locaux, équipement), des ressources humaines, des expertises et compétences, et des données.

Les formes de partage sont diverses. Celui-ci peut se faire sur une base informelle (prêt, partage de ressources ad hoc en fonction des besoins et de la confiance sans formalisation) ou peut aussi être formalisé de différentes manières (contrat, co-propriété, coentreprise).

Formalisé, un projet de mutualisation peut prendre la forme de :

- **CONTRAT** : Entente formelle pour l'utilisation d'une ressource par un ou plusieurs tiers non-propriétaire (contrat formel d'utilisation + outils de coordination pour l'usage)

- **COPROPRIÉTÉ** : (et cogestion) d'une ressource partagée

- **COENTREPRISE** : Organisation/Structure formelle de mutualisation créée
    - Coopératives d'employeurs (Qc)
    - Coopératives d'activités et d'emploi (France)

QUELQUES EXEMPLES DE MUTUALISATION

UNE RESSOURCE EN COMMUNICATION PARTAGÉE ENTRE LES CORPORATIONS DE DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE (CDC) DE BEAUHARNOIS-SALABERRY ET DU HAUT-SAINT-LAURENT

« Cette mutualisation d'une employée permettra aux CDC de mener de l'avant de nombreux projets qui requiert une expertise stratégique en communication. Cette collaboration entre la CDC Beauharnois-Salaberry et la CDC du Haut-Saint-Laurent est le fruit d'une confiance mutuelle et le souhait de développer le territoire avec des ressources locales. »
Pour lire l'article complet

LA CANTINE POUR TOUS

Située à Montréal, la Cantine pour tous a pour mission de « favoriser la sécurité alimentaire des citoyens et citoyennes en facilitant l'accès à une offre de repas sains et abordables, en particulier pour les enfants et les personnes âgées. Elle est le premier réseau à regrouper les organismes et les entreprises collectives qui partagent cette mission. Elle leur donne accès à des ressources et à des équipements afin d'amplifier leurs impacts et de répondre à la demande. Son rôle est de coordonner l'effort collectif pour favoriser le développement des services alimentaires de ses membres.

Pour ce faire, elle déploie plusieurs activités : le regroupement d'organismes, la mutualisation des ressources de production et de distribution de repas ainsi que le soutien à la commercialisation des services alimentaires des traiteurs membre ».
Pour lire l'article complet

LA HALTE & LE RELAIT, DEUX EXEMPLES DE COOPÉRATIVES DE REMPLACEMENT AGRICOLE

« Les coopératives de remplacement agricole ont été créées pour répondre aux enjeux de conciliation travail-famille, de détresse psychologique et de pérennité des entreprises en cas d'absence non planifiée.
La coopérative embauche des agents de remplacement. Ces employés sont en mesure de prendre en charge l'entreprise agricole en cas d'absence du producteur. L'employé est lié à la coopérative (unique employeur) par un contrat de travail. La coopérative est responsable de la gestion de ses horaires afin de répondre, dans la mesure du possible, aux besoins des membres. »
La Halte offre un service de soutien et de remplacement de main-d'oeuvre agricole aux producteurs du Centre-du-Québec ainsi que des régions environnantes. Elle compte aujourd'hui plus de 125 membres et une équipe d'agents de remplacement.
Le Relait a été mis en place par la fédération régionale de l'UPA Saguenay Lac-Saint-Jean. La coopérative a vu le jour le 15 mars 2021. Ses membres utilisateurs peuvent se faire remplacer à tout moment, que ce soit pour un congé de maladie, de vacances ou autre.
Pour en savoir plus sur ce type de coopérative

VOLET 2
CONNAISSANCES ISSUES DE L'EXPÉRIENCE

À l'automne 2023, un appel à tous est lancé dans le réseau des membres de Concertation Horizon pour recruter des organismes qui ont vécu ou souhaiteraient vivre une expérience de mutualisation. L'objectif est d'approfondir la compréhension de la mutualisation en examinant ses mécanismes, ses applications, les soutiens nécessaires, ainsi que les possibilités dans la région de l'ouest de la Montérégie. Au total, des entrevues individuelles sont menées auprès de cinq organisations afin de documenter un total de 14 projets.

Suite à l'analyse des données, les conclusions ont été présentées aux membres de la Table des partenaires de Concertation Horizon en mars 2024. Cela a permis une mise à l'essai et un approfondissement des réflexions autour des apprentissages.

La section suivante combine ces deux phases d'analyse et en dégage les éléments principaux. Aucun détail spécifique concernant les organisations qui ont participé aux entrevues ne sont divulgués pour préserver leur anonymat.

MUTUALISATION OU PARTAGE DES RESSOURCES?

Pour répondre à un manque de ressources, on souhaite partager ce que l'on a et unir des forces communes pour combler ces manques.

Le Volet 1 identifie deux critères pour que l'on caractérise un projet de mutualisation. Il s'agit de

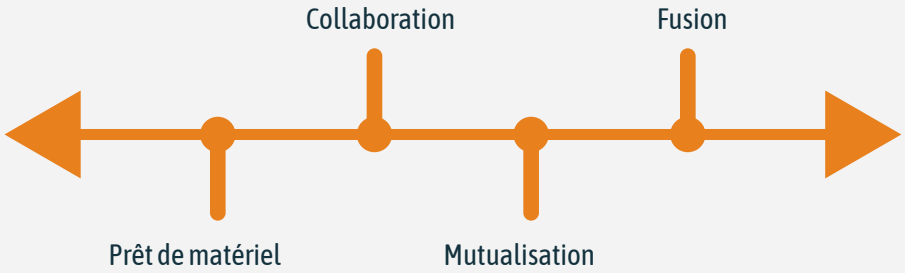
- **Mettre en commun afin de faire passer un risque, une dépense, à la charge d'une collectivité;**
- **On en partage aussi la responsabilité ainsi que la gouvernance.**

Or, certains projets documentés ne remplissent pas ces critères même s'ils se considèrent comme mutualisés.

Puisque l'essentiel et la finalité sont d'identifier des moyens collectifs pour répondre au manque de ressources de différentes natures, nous élargirons notre lunette d'analyse pour parler de **partage des ressources**, plutôt que de mutualisation, qui, par ses caractéristiques, serait plus restrictif comme cadre.

LE CONTINUUM DU PARTAGE DES RESSOURCES

Le continuum du partage des ressources proposé a pour pôles opposés le prêt et la fusion.



La forme la plus simple de partage de ressources que l'on identifie est le prêt.
Par exemple, on peut s'imager un organisme qui prête sa pelle lors de tempêtes de neige ponctuelles à un organisme voisin. Le partage se fait de façon informelle et il n'est pas nécessaire de se doter d'un plan pour gérer le changement que le prêt de cette pelle peut entraîner.

La forme la plus complexe du partage des ressources est la fusion.
Par exemple, il s'agirait pour deux organisations qui souhaiteraient partager un maximum de ressources entre elles, pour répondre à un nombre important de besoins de s'unir. On pourrait imaginer que ce type de partage nécessite une formalisation par des documents légaux, par une nouvelle stratégie d'action et par un nouveau plan de développement.

Les organismes interrogés ont identifié certains ENJEUX liés aux types de ressources partagées. En bref, on nomme pour les **ressources matérielles, les risques de bris, la complexité de la logistique, entre autres**. En lien avec les ressources humaines, on identifie comme enjeux **la perte d'employés dans le processus de partage, le temps investi et l'anxiété vécue par les employés** en lien avec ses différents rôles. Finalement, les ressources de connaissances et services entraînent **des enjeux de sensibilisation sur ce qu'est le partage des ressources et une collaboration parfois difficile entre les différents acteurs**.

VOLET 2
CONNAISSANCES ISSUES DE L'EXPÉRIENCE (SUITE)

CERTAINS DÉFIS LIÉS AU PARTAGE DES RESSOURCES

- Risque de conflits;
- Complexification de la gestion;
- Communication;
- Sentiment de risque de perte de l'identité ;
- Manque d'informations et de connaissances sur la mutualisation et le partage des ressources ;
- Manque de soutien pour la gestion du changement;
- Opérationnalisation du projet.

LES FACILITATEURS DE PARTAGE

- Plus le partage des ressources est complexe, plus il est facilitant que les organismes aient **des cultures organisationnelles similaires et compatibles**;
- Une estimation juste de l'énergie investie au processus de partage des ressources **en lien avec les retombées** que l'investissement pourra apporter aux organisations;
- **Une définition claire des rôles et responsabilités** de chaque organisation.

BESOINS IDENTIFIÉS POUR LA MISE EN PLACE DES PROJETS DE PARTAGE DES RESSOURCES

- Meilleure littérature scientifique qui documente les expériences en partage des ressources et qui contribuent à bonifier les connaissances sur ce type d'initiative;
- Définition partagée du partage des ressources et plus spécifiquement de la mutualisation;
- Le développement d'outils pour savoir comment partager les ressources, dépendamment des types de ressources partagés et des contextes;
- Une ressource externe, neutre, qui peut fournir une expertise sur les processus et soutenir les initiatives lorsqu'elles rencontrent certains défis.

OBERVATIONS RÉALISÉES

- La mutualisation est un concept flou et peu étudié dans les travaux scientifiques ;
- La terminologie peut varier (mutualisation/partage des ressources), mais l'objectif reste le même : répondre à un manque de ressources, financier, matériel, humain ou en connaissances. **Ce manque constitue le déclencheur commun de tous ces projets.**
- Les défis rencontrés sont nombreux et spécifiques au type de ressource partagé ;
- Les facteurs de succès et besoins identifiés de soutien sont essentiels pour garantir le succès de ces initiatives.

Pour aller plus loin

- **Guide du TIESS La mutualisation : 6 étapes pour un partage réussi**
- **Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec, George Krump, Le Petit Guide orange du partage des ressources et de la mutualisation**
- Pôle d'économie sociale de la Vallée du Haut-Saint-Laurent, La mutualisation des ressources humaines : outil de réflexion stratégique
  - **Étude intégrale**
  - **Guide pratique**