



À la croisée des chemins :

Les
ressources
humaines
d'un secteur
municipal
en mutation



Table des matières

Introduction	3
Un monde municipal en mutation	5
Le changement comme mode de vie	5
Les municipalités au Canada	5
Un secteur municipal diversifié	6
Main-d'œuvre municipale	7
Associations de municipalités et associations professionnelles	8
Nouvelles orientations stratégiques	9
Développement économique	9
Collectivités viables	10
Législation municipale	10
Reddition de comptes	11
Gestion centrale	12
Regroupements et fusions	12
Transfert de responsabilités et restructuration organisationnelle	12
Contexte financier	13
Accords financiers	13
Prestation des services	14
Attentes relatives aux services	14
Nouveaux modes de prestation de services	14
Technologie	14
Ressources humaines	15
Modernisation de la fonction « ressources humaines »	15
Aptitudes	15
Moral	16
Restructuration	16
Relations de travail	16
« Choc des cultures »	17
Rémunération	17
Harmonisation des politiques	17
Diversité	17
Incidences sur la gestion des ressources humaines	18
Recrutement	18
Conservation des effectifs et planification de la relève	19
Habilités actuelles exigées, exigences futures et lacunes	20
Besoins en formation et plans	20
Résumé	21
Orientation stratégique et leadership	21
Gestion centrale	21
Prestation de services	22
Prochaines étapes : cadre de la recherche à venir	22



Introduction

L'évolution rapide du secteur municipal au Canada a fait surgir divers problèmes, et c'est sur cette toile de fond que le Governance Network a reçu le mandat d'effectuer une analyse de la situation de l'état des ressources humaines (RH) municipales. Le projet a été mené sous la gouverne d'un Comité directeur composé de représentants de la *Fédération canadienne des municipalités*, de l'*Association canadienne des administrateurs municipaux*, du *Syndicat canadien de la fonction publique* et de *Développement des ressources humaines Canada*. L'étude a comporté un examen de la documentation disponible sur la question, une enquête auprès de gestionnaires municipaux de ressources humaines, ainsi que des entrevues avec des intervenants, dont des représentants des municipalités, des gouvernements provinciaux et territoriaux, de syndicats et d'associations municipales et de différents groupes d'intérêts.

La recherche a révélé que les gouvernements municipaux étaient confrontés à trois types de problèmes d'envergure.

- Premièrement, ils doivent poursuivre leurs orientations stratégiques, celles-ci devant tenir compte de la nécessité de demeurer concurrentiels dans une économie mondiale en attirant tant les personnes que les investissements, du fait que les citoyens exigent des formules de développement économique soucieuses de l'environnement, et être capables de répondre aux attentes de plus en plus élevées des contribuables en matière de reddition de comptes et de rendement. Ce volet prend des formes différentes selon qu'il s'agit de milieux urbains, ruraux ou de municipalités en régions nordiques.
- Deuxièmement, ils doivent faire face à la transformation des tendances en matière de gestion centrale. Le contexte financier, la restructuration organisationnelle et le transfert, de la part d'autres ordres de gouvernement, de responsabilités accrues en matière de prestation de services ont alourdi le fardeau des municipalités. Les contribuables veulent savoir où va leur argent et les citoyens en général ont davantage voix au chapitre en matière de développement des politiques gouvernementales et de prestation des services.
- Troisièmement, ils doivent composer avec de nouveaux développements dans le domaine de la prestation de services, notamment avec des mécanismes de prestation différents, avec le fait que la clientèle des citoyens est mieux informée et plus exigeante, ainsi qu'avec une nouvelle technologie habilitante.

L'examen des répercussions de ces différents paramètres sur les besoins des gouvernements municipaux révèle que toutes les composantes du système, depuis les relations de travail jusqu'à l'ensemble des compétences exigées tant des gestionnaires que des employés, sont touchées. Ce constat implique donc des répercussions sur la manière dont les municipalités devront gérer leurs ressources humaines, qu'il s'agisse du recrutement, de la conservation ou du roulement du personnel, de la planification de la relève, de la formation, ou encore de pallier les lacunes en matière de compétences.

Ces conclusions constituent la phase préliminaire de la recherche. L'objectif visé est de créer l'assise nécessaire à la prise de décisions éclairées en fonction des priorités qui auront été ciblées en matière de ressources humaines, d'établir des cadres de recherche et de s'assurer la collaboration d'intervenants-clés dans l'ensemble du pays.

Vous trouverez dans les pages qui suivent un résumé des faits saillants de la recherche. Nous présentons en premier lieu un aperçu du milieu municipal canadien en mutation. Puis, nous proposons un examen des répercussions des défis relevés sur les organisations municipales, de même qu'une évaluation des problèmes qui en découlent sur le plan des ressources humaines. Suit une analyse des mesures à la portée des municipalités pour résoudre ces problèmes. Pour terminer, nous proposons d'autres pistes de recherche possibles.

Un monde municipal en mutation

Le changement comme mode de vie

Les nouveaux défis des gouvernements municipaux

- Transferts, officiels et officieux, de l'administration de programmes fédéraux, provinciaux, territoriaux
- Fusions obligatoires
- Fusions et regroupements volontaires
- Augmentation des attentes en matière de prestation de services
- Application à la fonction publique municipale de pratiques commerciales
- Rationalisation à la suite d'études sur la réduction des dépenses
- Privatisation de certains services
- Implantation de nouvelles formules de prestation de services

Aperçu des services municipaux typiques

- Santé
 - Soins hospitaliers/soins de santé
 - Santé publique
- Services sociaux
- Logement
- Démocratie dans les collectivités locales
- Sécurité publique
 - Police
 - Protection contre l'incendie
 - Services ambulanciers
- Transport
 - Voirie/réseaux routiers primaires
 - Voies urbaines
 - Routes rurales
 - Transport collectif urbain
- Environnement
 - Normes de qualité de l'eau potable
 - Approvisionnement en eau
 - Égouts et collecteurs d'eaux pluviales
 - Traitement des eaux usées
 - Enlèvement et élimination des déchets
 - Qualité de l'air
- Utilisation et aménagement des terres
- Finances et imposition
- Développement économique local
- Services internes

Les gouvernements municipaux ont une influence directe sur les facteurs environnementaux, économiques et sociaux d'après lesquels se définit la qualité de vie des collectivités. En 1999, ils ont dépensé plus de 43 milliards de dollars pour fournir des services aux nombreuses collectivités locales du Canada, et pour en gérer les biens.

Toutefois, le secteur municipal vit des changements d'envergure. Au cours des 20 dernières années, le visage du secteur public canadien s'est transformé, amenant les gouvernements fédéral et provinciaux à se concentrer sur leurs fonctions dites « de base » et, ce faisant, à rationaliser leurs activités et à transférer bon nombre de responsabilités aux gouvernements municipaux. Cela signifie que les gouvernements municipaux ont été de plus en plus appelés à combler les lacunes créées par le désengagement des deux autres ordres de gouvernement.

Par conséquent, les gouvernements municipaux se trouvent aujourd'hui à offrir plus de services publics que jamais auparavant et à assumer des responsabilités et des rôles nouveaux, qui débordent considérablement le cadre de leurs mandats traditionnels. Cet état de fait a entraîné des problèmes financiers dans de nombreuses municipalités, vu leur capacité limitée de réunir des fonds. Tous ces changements exercent des pressions sur l'ensemble des effectifs municipaux.

De l'avis de la population, les municipalités ont la responsabilité de gérer les questions d'intérêt public qui lui tiennent le plus à cœur, puisqu'il s'agit de la prestation de services qui affectent directement le citoyen moyen et qui ont des répercussions immédiates sur la qualité de vie au niveau local.

Les municipalités au Canada

Les municipalités ne sont pas reconnues comme un ordre de gouvernement en vertu de la Loi constitutionnelle de 1982. Leurs pouvoirs juridiques leur sont conférés en vertu de lois provinciales, généralement les lois sur les municipalités. Bien que les exigences auxquelles doivent répondre les municipalités changent constamment, les municipalités étant dépendantes des provinces sur le plan juridique, il leur est souvent difficile d'évoluer au même rythme. Toutefois, bien que les relations entre les municipalités et leurs gouvernements provinciaux (ou territoriaux) aient traditionnellement été tendues en raison du déséquilibre du pouvoir entre les deux ordres de gouvernement, des

Facteurs d'accroissement de la portée et de la complexité des mandats des municipalités

- Les municipalités s'occupent de politiques et de programmes ne relevant pas de leurs mandats traditionnels.
- Le changement des profils démographiques dû aux fusions a obligé certaines municipalités à offrir des services plus étendus.
- Le vieillissement de la population se répercute sur le type de services à fournir et sur le mode de prestation.
- Le contexte social, et notamment la plus grande sensibilisation à l'égard de la santé, de la sécurité et de l'environnement ont accru les attentes en matière de prestation de services.
- Le taux de criminalité et le nombre de sans-abri ont augmenté, les besoins en matière de service de garde sont plus aigus, et la qualité de l'éducation est une préoccupation croissante.

provinces et des territoires ont amorcé la mise à jour de leur législation afin de pallier ce déséquilibre, montrant ainsi que le vent souffle en faveur d'une autonomie accrue pour les municipalités.

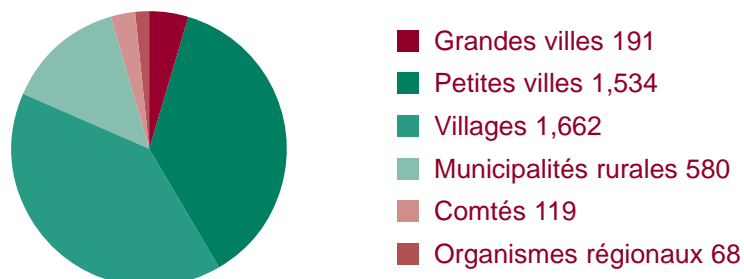
Les relations entre le gouvernement fédéral et les municipalités sont en grande partie indirectes, mais les activités du gouvernement fédéral peuvent néanmoins avoir des incidences sur les municipalités. Notamment, les politiques sur l'immigration et les Autochtones hors-réserve, et les compressions dans le domaine du logement social, peuvent avoir d'importantes répercussions sur les gouvernements municipaux. Ainsi, dans les années 90, le gouvernement fédéral a transféré aux administrations locales la responsabilité de gérer les aéroports et les ports, éliminé les subventions à la construction de nouveaux logements sociaux, et augmenté les coûts d'utilisation des services de la GRC, toutes mesures qui ont accru le fardeau financier des municipalités. En outre, on accuse le gouvernement fédéral d'avoir élaboré des normes et des règlements nationaux sans se préoccuper de déterminer d'abord quelles en seraient les conséquences pour le secteur municipal, et entre autres pour les collectivités rurales, ainsi que pour les collectivités en régions nordiques et éloignées.

Un secteur municipal diversifié

De plus en plus, le fossé se creuse entre les grandes municipalités urbaines et les municipalités rurales et des régions nordiques. Les grandes municipalités, auxquelles les provinces ont délégué des pouvoirs plus étendus, sont souvent plus à même de faire face aux changements que les petites villes, les comtés ou les municipalités rurales. Les grandes villes du pays sont en train de devenir le véritable moteur de la croissance économique des provinces, tandis que les collectivités rurales et éloignées périclitent. En fait, ces dernières sont aux prises avec des problèmes qui leur sont propres et se perçoivent comme des entités distinctes. Bien qu'une bonne part de leurs difficultés en matière de maintien des services aux citoyens soient du même ordre que celles éprouvées par les grandes muni-

Graphique 1 – Municipalités du Canada

Source : Associations provinciales de municipalités



cipalités, elles doivent assumer les coûts supplémentaires liés à leur isolement et à la pénurie de main-d'œuvre. Les collectivités des régions nordiques et rurales doivent également faire face à l'exode de leur population vers les centres urbains, ce qui a pour effet d'accélérer encore davantage l'épuisement de leurs ressources.

Main-d'œuvre municipale

Les municipalités sont l'ordre de gouvernement qui emploie le plus grand nombre de personnes. Selon les données du sous-secteur des administrations locales générales de Statistique Canada, le secteur municipal employait 350 717 personnes en 1999.¹

Le bassin des ressources humaines du secteur municipal est un microcosme de la main-d'œuvre canadienne, et comprend tous les groupes d'emplois, depuis les catégories professionnelles, tels ingénieurs, médecins et comptables, jusqu'aux employés de la voirie, aux travailleurs en garderie et aux préposés au ramassage des animaux errants. Recruter et conserver du personnel dans tous ces domaines présentent un réel défi pour les petites municipalités et pour les municipalités en régions nordiques et éloignées. Elles ont souvent du mal à attirer du personnel doté des compétences et des connaissances spécialisées voulues, puisque les économies d'échelle favorisant une certaine souplesse financière ne jouent pas dans leur cas. En outre, elles ne disposent pas du poids politique nécessaire pour faire savoir qu'elles ont besoin de l'aide des gouvernements fédéral et provinciaux.

Sphères d'activités du secteur municipal
<i>Source : Statistique Canada — Recensement de 1996</i>
Gestion
Commerce, finances, administration
Sciences naturelles et appliquées
Santé
Service social, éducation, services gouvernementaux, religion
Arts, culture, loisirs et sports
Ventes et services
Métiers, transport et opérateurs d'équipement
Activités propres à l'industrie primaire
Activités propres au traitement, à la fabrication et aux services d'utilité publique

¹ Aux fins des statistiques sur le secteur public de Statistique Canada, les administrations locales générales comprennent tous les gouvernements locaux à l'exception des commissions scolaires.

Population, nombre de gouvernements municipaux et d'employés municipaux par province

Source : Gouvernements provinciaux et territoriaux, 2001.

Provinces/Territoires	Population	Gouvernements municipaux	Employés municipaux
Terre-Neuve	554,400	291	3,961
Î.-du-P.-É.	93,764	75	787
Nouvelle-Écosse	934,587	55	6,000
Nouveau-Brunswick	752,999	103	6,975
Québec	7,300,000	1,492	79,293
Ontario	11,400,000	447	54,299
Manitoba	1,150,107	201	10,980
Saskatchewan	1,024,387	813	13,975
Alberta	2,879,743	350	25,700
C.-B.	4,095,934	181	34,279
Yukon	30,535	8	315
T. du N.-O.	42,083	33	1,361
Nunavut			

Associations de municipalités et associations professionnelles

Dans toutes les provinces, les gouvernements locaux sont membres d'associations qui les regroupent en un cadre unique et leur permet de faire entendre une seule et même voix au moment des négociations avec les autres ordres de gouvernement. Ces associations fournissent également de l'information et des mécanismes grâce auxquels les municipalités membres peuvent échanger leurs idées et leurs expériences.

À l'échelle nationale, la Fédération canadienne des municipalités joue un rôle de premier plan en matière de défense des intérêts de la majorité des municipalités. En outre, de nombreuses organisations professionnelles viennent en aide, sur le plan individuel, aux travailleurs du secteur municipal.

Nouvelles orientations stratégiques

Les gouvernements fédéral et provinciaux ayant confié au secteur municipal des responsabilités nouvelles en matière de prestation de services et de programmes, les citoyens attendent des municipalités qu'elles fassent preuve de leadership à l'égard de deux questions-clés, à savoir le développement économique et la création de collectivités viables. Les municipalités font en outre face à des changements d'ordre législatif et à des exigences accrues de la part des citoyens en matière de reddition de compte.

Les révolutions technologiques survenues dans le secteur des communications et du transport au cours des vingt dernières années ont entraîné la mondialisation de l'économie et obligé les municipalités à jouer le jeu de la concurrence pour l'acquisition des ressources humaines et l'obtention des investissements dont elles ont besoin. Parallèlement, la pression de plus en plus forte à l'égard de l'adoption de mesures « vertes » destinées à protéger l'environnement rend nécessaire l'élaboration de stratégies de croissance économique écologiquement durables.

L'obligation de prendre ces directions stratégiques a des répercussions sur le bassin de ressources humaines à la disposition des municipalités, ces ressources devant dorénavant être capables de collaborer et de créer des consensus, en plus de posséder des connaissances dans les domaines de l'environnement, des infrastructures et de la bonne intendance.

Développement économique

Développement économique : les défis des grandes municipalités

- Équilibrer croissance économique et étalement urbain
- Équilibrer croissance économique, protection de l'environnement et autres questions sociales
- Devenir plus stratégiques afin de mieux planifier et gérer la croissance

Développement économique : défis des municipalités rurales et des régions nordiques

- Dépendance à l'égard des industries primaires de moins en moins nombreuses
- Tendence — qui devrait se maintenir — des gens à quitter les régions rurales pour les régions urbaines
- Crise du secteur agricole dans certaines provinces
- Possibilités limitées de renouveau économique, particulièrement dans les collectivités rurales et les collectivités des régions nordiques et éloignées, en l'absence d'une assise industrielle diversifiée

Vu la mondialisation de l'économie, il est plus important que jamais d'être concurrentiel à l'échelle locale. Dans une économie mondiale, mue par l'innovation et la connaissance, une main-d'œuvre hautement qualifiée, combinée à l'existence d'installations et de moyens de recherche, sont des atouts susceptibles d'attirer les investissements et les gens vers une collectivité donnée. Ainsi, les municipalités où il existe des universités et des collèges, développent avec ceux-ci des relations de travail positives.

Par ailleurs, nombreuses sont les municipalités qui créent des partenariats de développement économique avec d'autres intervenants. Ainsi, les Centres de services aux entreprises sont des « guichets uniques » où les entreprises peuvent obtenir de l'information et des conseils au sujet des programmes de développement économique. Les technologies de l'information et des communications permettant dorénavant aux entreprises de faire des affaires partout dans le monde, grâce au commerce en ligne, les municipalités des régions éloignées et rurales travaillent avec d'autres ordres de gouvernement, avec le secteur privé et avec des organisations bénévoles, à faire du réseau Internet la pierre angulaire de leur infrastructure de ressources communautaires.

Bref, les municipalités canadiennes cherchent de nouveaux moyens de stimuler le développement économique au sein de leurs régions, appuyées en cela par les provinces qui recon-

Selon la Fédération canadienne des municipalités, une collectivité viable parvient au développement économique, environnemental et social grâce aux moyens suivants :

- Utiliser les ressources le plus efficacement possible
- Produire le moins de déchets possible
- Fournir des services de qualité aux citoyens
- Vivre en fonction de la capacité de charge des ressources naturelles que sont la terre, l'eau et l'air

La création de collectivités viables comporte les exigences suivantes :

- Infrastructure hydraulique
- Infrastructure relative au détournement des déchets, aux gaz d'enfouissement et à l'énergie
- Transport multimodal intégré, y compris transport collectif
- Réaménagement des sites urbains contaminés
- Logement abordable
- Perception du Canada comme une partie intégrante de la collectivité mondiale
- Connectivité et gouvernement électronique

Développement économique concurrentiel : municipalités urbaines

Le développement économique suppose les conditions suivantes :

- Équilibre entre croissance économique et tendance à l'étalement urbain
- Équilibre entre croissance économique, protection de l'environnement et questions sociales
- Adoption d'une démarche stratégique afin de pouvoir planifier et gérer la croissance

naissent que des villes prospères peuvent être sources de richesse pour une région tout entière. Les provinces savent également que lorsque vient le moment d'investir, les sociétés transnationales ne tiennent pas uniquement compte des politiques nationales et provinciales; leurs décisions se fondent également sur la qualité de vie des municipalités, sur la disponibilité de travailleurs qualifiés, ainsi que sur l'existence d'installations de recherche et d'une infrastructure reliant la collectivité au reste du monde.

Collectivités viables²

Les citoyens exigent de plus en plus une forme responsable de développement économique, ce qui amène les municipalités canadiennes à opter pour la création de collectivités viables. Les municipalités se mettent à la tâche en dépit de la diminution de leurs ressources et du besoin croissant de remplacer leur infrastructure matérielle et des transports délabrée. Plus les municipalités tendent vers une approche progressive du développement économique et social, plus il devient impératif de « moderniser » leurs pouvoirs financiers et leurs compétences législatives.

Les grandes municipalités ont à relever un défi particulier en matière de développement durable : l'immigration. En 2001, le Canada a accueilli 222 411 immigrants et plus de 250 000 réfugiés, qui, pour la plupart, se sont installés dans les grands centres urbains. Cet état de fait soulève des difficultés considérables sur le plan social et du développement, principalement en raison des différences culturelles.

Législation municipale

Certains gouvernements provinciaux et territoriaux travaillent actuellement à la refonte des lois sur les municipalités — tandis que d'autres les ont mises à jour — pour qu'elles fassent état de ce que les municipalités n'ont pas le droit de

faire ou des sphères dans lesquelles elles ne peuvent s'engager, plutôt que de ce que les municipalités sont autorisées à faire, comme c'était le cas par le passé. L'accroissement probable des pouvoirs des municipalités à la suite de ces changements pourrait susciter des problèmes sur le plan de la capacité des ressources humaines en matière de responsabilité et relativement à diverses questions d'ordre juridique.

² L'une des composantes-clés de la notion de collectivités viables (FCM) est la qualité de vie. Le système de rapports sur la qualité de vie de la FCM comprend 41 indicateurs, les principaux étant la santé, la tension sociale, le logement, les possibilités d'emploi, le capital humain, la participation, la sécurité, la qualité de l'environnement et l'infrastructure sociale.

Développement économique concurrentiel : municipalités rurales et des régions nordiques

Le développement économique comporte les difficultés suivantes :

- Dépendance à l'égard d'industries primaires de moins en moins nombreuses
- Exode vers les régions urbaines
- Possibilités de croissance économique limitées

Reddition de comptes

Les citoyens exigent d'avoir davantage voix au chapitre en matière d'élaboration des politiques et de prestation des services, et d'être mieux informés sur l'utilisation de leurs taxes. Les gouvernements municipaux doivent faire preuve d'un plus grand sens des responsabilités et de plus de transparence face aux citoyens, mais également à l'endroit des autres ordres de gouvernement.

Gestion centrale

Plusieurs tendances commençant à se dessiner dans le secteur influent sur la gestion centrale des organisations municipales. Dans la sphère des ressources humaines, ces tendances créent de nouveaux défis — quoique à des degrés divers -- tant pour les municipalités urbaines, rurales que pour les municipalités des régions nordiques, qui doivent gérer le changement et s'y adapter, s'assurer de toujours disposer des ressources humaines compétentes (le besoin de personnel doté de très grandes aptitudes pour la gestion étant en croissance constante) et maintenir des relations de travail harmonieuses.

Les sections qui suivent portent sur les problèmes qu'ont à relever les municipalités en matière de gestion centrale.

Regroupements et fusions

De nombreux gouvernements provinciaux sont en faveur du regroupement et de la fusion des municipalités. Ils allèguent que la formule, grâce au regroupement des activités de différentes villes et régions, est garante d'une efficacité accrue; ils soutiennent en outre qu'elle contribuera à pallier les déséquilibres, qu'elle favorisera la planification régionale et le développement économique, et améliorera l'accessibilité aux services pour les citoyens. Bon nombre de municipalités, particulièrement les petites municipalités et celles des régions rurales et nordiques, préféreraient à ces fusions forcées la collaboration par l'entremise de réseaux régionaux et du partage des ressources.

Exemples de services transférés sans les ressources nécessaires

- Le gouvernement fédéral a transféré aux municipalités la responsabilité d'administrer les aéroports régionaux; les intervenants allèguent que les municipalités n'ont pas reçu les ressources de fonctionnement appropriées.
- Bien que dans certaines juridictions les routes relèvent du gouvernement fédéral, le secteur municipal doit assumer les coûts permanents d'entretien et de modernisation.
- Les municipalités ne peuvent laisser les gens dans la rue l'hiver simplement parce qu'une province ne soutient plus le logement social ou les centres pour itinérants.
- Le secteur municipal doit assumer un rôle beaucoup plus grand en matière de planification et de prestation des services de secours en cas de catastrophes ou d'urgence.
- La réduction des subventions provinciales dans le domaine des soins de santé oblige les municipalités à évaluer les conséquences liées au fait de soutenir ou de ne pas soutenir leurs hôpitaux locaux.

Du point de vue organisationnel, bien que les résultats des fusions et des ententes de coopération soient mitigés, il convient de signaler que le processus de restructuration a tendu les relations de travail et déséquilibré les sphères d'activités des effectifs.

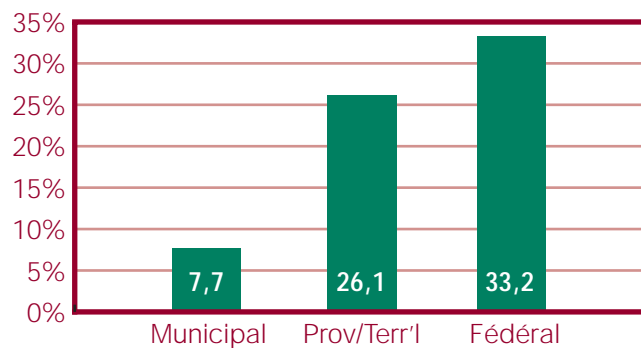
Transfert de responsabilités et restructuration organisationnelle

Comme nous l'avons souligné, le transfert de l'administration des programmes de la part des gouvernements fédéral et provinciaux a pour effet d'accroître la portée et la complexité des programmes municipaux. Les services transférés s'accompagnent de coûts, qui souvent ne sont pas couverts ou sont transférés par les autres ordres de gouvernement. En conséquence, le secteur municipal doit réduire ses effectifs même s'il doit assumer des responsabilités accrues en matière de prestation de programmes et de services. La restructuration des organisations, la réduction des effectifs et le regroupement des activités se traduisent par de nouveaux défis sur le plan des ressources humaines.

Contexte financier

Au cours des derniers cinq ans, les recettes des gouvernements locaux ont augmenté beaucoup moins que celles des gouvernements fédéral et provinciaux. Cette situation s'explique en grande partie par la réduction des subventions fédérales, par les transferts et par la modification des règles fédérales-provinciales de partage des frais. La question financière est à l'origine d'un débat sur la gamme des activités que les gouvernements municipaux devraient assumer. Qui devrait payer pour ces activités? Qui devrait en bénéficier?

Graphique 2 – Hausse des recettes publiques entre 1996 et 2001



Au cours des dernières années, le gouvernement fédéral a élaboré de nouveaux programmes pour aider financièrement les municipalités. Toutefois, les conflits entre le gouvernement fédéral et les provinces font qu'il est difficile pour les municipalités d'avoir accès aux fonds dont elles ont tant besoin.

Le programme Travaux d'infrastructure Canada avait été conçu afin de donner aux municipalités davantage voix au chapitre de l'utilisation de cet argent. Toutefois, les intervenants ont l'impression que de nombreuses provinces ne se sentaient pas à l'aise avec le fait que les municipalités aient le dernier mot.

Dans certaines provinces, cette conjoncture a donné lieu à la création de programmes et d'initiatives calqués sur ceux du gouvernement fédéral, tel le SuperBuild Fund en Ontario. Ce programme, devant être mis en œuvre conjointement avec Travaux d'infrastructure Canada, a retardé le financement, puisque la signature d'ententes tripartites s'imposait dès lors.

Accords financiers

Les municipalités continuent de tirer leurs revenus de l'assiette de l'impôt foncier, mais se tournent de plus en plus vers d'autres sources pour financer la prestation de services publics plus étendus et l'entretien de leur infrastructure. Parallèlement, de nombreuses provinces retirent leur soutien financier dans des secteurs-clés tel le transport, l'infrastructure routière, les commissions scolaires, les conseils d'administration des hôpitaux et les bibliothèques. Il s'ensuit que les municipalités doivent mener une lutte constante pour tenter de répondre aux nouvelles exigences, particulièrement dans le domaine de la gestion de l'eau.

Prestation des services

Et, finalement, la dernière tendance importante affectant les municipalités et leurs effectifs se rapporte aux changements des attentes des citoyens en matière de prestation de services et aux outils dont disposent les municipalités pour faire face à la demande. Les citoyens veulent un niveau de services plus élevé et les municipalités réagissent en tentant de trouver des moyens différents d'offrir leurs services et en ayant recours à la technologie pour accroître leur efficacité.

Attentes relatives aux services

Citoyens et consommateurs de services municipaux sont de plus en plus exigeants et conscients. Ils veulent avoir accès rapidement à des services efficaces et appropriés, et ce quelle que soit la région où ils vivent. Le secteur municipal tente de répondre à ces attentes de plus en plus grandes en dépit de ses budgets limités.

Différentes formules de rechange en matière de prestation de services

- Confier la prestation d'un service au secteur privé (contrat)
- Partenariat entre deux ou plusieurs gouvernements locaux
- Ententes intergouvernementales : entre un gouvernement local et un autre ordre de gouvernement
- Prestation du service ou d'une partie du service par un organisme bénévole
- Octroi d'une franchise à un organisme sans but lucratif
- Imposition de frais modérateurs ou distribution de coupons aux citoyens de la collectivité afin d'encourager l'utilisation réfléchie des services

« Les collectivités réellement capables d'innover comptent généralement des « grappes » industrielles, c'est-à-dire des centres de croissance concurrentiels à l'échelle internationale. Les collectivités canadiennes font déjà figure de chefs de file, avec plusieurs centres à maturité et d'autres en développement, mais nous pouvons en soutenir encore d'autres. Les collectivités canadiennes doivent également devenir les protagonistes d'un monde interactif à l'échelle planétaire et l'acquisition d'une vision élargie fera partie intégrante de notre stratégie nationale. Les collectivités ont le potentiel voulu pour accélérer le rythme de l'innovation, attirer les investissements, stimuler la création d'emplois et produire des richesses. »

Achieving Excellence: Investing in People, Knowledge and Opportunity

Nouveaux modes de prestation de services

Les municipalités tentent notamment de faire face à la situation en explorant d'autres modes de prestation de services, par exemple en créant des partenariats avec d'autres gouvernements ou d'autres secteurs, ou en déléguant à ceux-ci certaines responsabilités. Bien que le secteur municipal ait adopté maints principes de fonctionnement propres au secteur privé, les partenariats peuvent être difficiles, parce qu'ils comportent la négociation d'ententes contractuelles complexes et qu'il doit être clair au départ que la municipalité souhaite conserver un contrôle approprié. Le partage des mécanismes de prestation de services ou des fonctions peut également s'avérer une formule de rechange. Les petites municipalités trouvent qu'il s'agit d'une façon efficace de faire des économies : en Saskatchewan, par exemple, deux collectivités ont le même directeur financier.

Technologie

L'évolution technologique a la capacité d'améliorer la prestation des services municipaux. En outre, au fil de cette évolution, les citoyens devront de plus en plus participer à l'élaboration des politiques et aux prises de décisions. Le changement technologique pose des défis sur le plan de la formation des employés; par ailleurs, dans les petites municipalités et les municipalités des régions éloignées, il est difficile de recruter des employés possédant les compétences voulues dans des champs d'activités faisant appel à la technologie.

Ressources humaines

Comme nous l'avons vu, le changement est en train de devenir un mode de vie pour le secteur municipal : souvent à la suite de restructurations, mais également en raison des nouvelles orientations stratégiques à adopter, des nouvelles tendances en matière de gestion centrale, et des nouvelles exigences en matière de prestation de services, lesquelles s'accompagnent de la nécessité de disposer d'un effectif approprié. Comment tous ces changements se répercuteront-ils sur la compétence des municipalités canadiennes en matière de ressources humaines ?

L'enquête et les entrevues menées dans le cadre de la présente étude révèlent que la majorité des intervenants se demandent si les gestionnaires et les employés seront en mesure de faire face à cette transformation rapide du secteur municipal. Les intervenants craignent que les municipalités aient du mal — compte tenu particulièrement de leurs besoins changeants et du caractère très concurrentiel du milieu du travail — à constituer et à conserver le bassin de ressources humaines voulu pour relever ces nouveaux défis. Il ressort par ailleurs que les petites collectivités et les collectivités nordiques feront face à des difficultés particulières, leurs ressources étant limitées en raison de la diminution du nombre des industries et de l'exode de leur main-d'œuvre.

Nous présenterons maintenant un aperçu des difficultés liées aux ressources humaines auxquelles sont confrontées les municipalités dans leur lutte pour s'adapter au changement.

Principaux défis dans la sphère des ressources humaines

- Faire passer le rôle des RH de « chargé de l'exécution et de policier » à « dispensateur de services », dans une optique semblable à celle du conseiller auprès des entreprises.
- Élaborer des stratégies visant à améliorer le recrutement et la conservation, y compris le versement de salaires plus élevés
- Aider l'organisation à faire face à la demande accrue de services associée à la croissance de la population urbaine et à la modification des paramètres démographiques
- Traiter des questions liées au vieillissement de la main-d'œuvre
- Travailler plus étroitement avec ses homologues provinciaux
- Déterminer les nouvelles exigences relatives aux connaissances, aux aptitudes et aux compétences
- Contribuer à développer une culture de la performance
- Prévoir de la formation et du perfectionnement, notamment dans les domaines suivants : aptitudes à diriger, à gérer et à encadrer, remodelage des processus et gestion du stress.

Modernisation de la fonction « ressources humaines »

La demande accrue de services faisant appel aux ressources humaines dépasse souvent la capacité des professionnels des RH de faire face au changement. Ce problème est aggravé du fait que de nombreux cadres hiérarchiques ne comprennent pas parfaitement la complexité de la fonction des ressources humaines. En effet, bon nombre d'entre eux croient que les RH servent principalement à préparer les feuilles de paye et à administrer les prestations, et ne voient pas toute la complexité des nombreux défis stratégiques qu'elles ont à relever au sein des organisations modernes en pleine mutation.

De façon générale, les professionnels des RH s'occupent de questions allant de la nécessité de jouer un rôle plus stratégique et consultatif, jusqu'au développement de mesures visant à attirer et à conserver des personnes de grand talent.

Aptitudes

Les citoyens participant plus activement aux affaires municipales et les municipalités fournissant davantage leurs services à la manière d'entrepreneurs, les employés se doivent d'acquiescer à une nouvelle gamme d'aptitudes. Ils doivent apprendre à se centrer davantage sur le client, et être capables de définir les normes de service, de travailler en partenariats et de s'adapter à de nouveaux modes de prestation de services.

Moral

En périodes de changements d'envergure, les niveaux de stress augmentent et le moral baisse. Les employés s'inquiètent de leur sécurité d'emploi, et se préoccupent des changements touchant leur propre unité organisationnelle, leur poste de travail, l'acheminement du travail et les processus, ainsi que les relations de travail. On leur donne rarement le temps de recevoir la formation appropriée pour acquérir les nouvelles compétences ou utiliser le nouvel équipement. Parallèlement, en raison du transfert de la part des autres ordres de gouvernement, les programmes et les services à offrir sont de plus en plus nombreux, et peu de nouveaux employés sont recrutés. Et le personnel en place tente de fournir au public un service de qualité et sans failles.

Restructuration

Comme nous l'avons souligné, la restructuration est l'un des grands défis des municipalités. Rares sont celles qui ont l'expérience de grands projets de fusion ou de rationalisation; et cela est d'autant plus vrai dans le cas des petites collectivités et des collectivités rurales. Au cours d'une restructuration, la question des ressources humaines est souvent mise de côté jusqu'à ce qu'on ait fini de déterminer « qui fait quoi ». Lorsque des programmes et des services sont supprimés, réduits ou radicalement transformés sur le plan des rapports hiérarchiques, de l'acheminement du travail et de l'emplacement des bureaux, il peut s'ensuivre une baisse de la productivité, un niveau élevé d'angoisse, une chute du moral et une augmentation du stress. La restructuration comporte des difficultés liées aux relations de travail, au « choc des cultures », à l'harmonisation des politiques salariales et à la diversité. Nous examinerons maintenant chacun de ces aspects.

Relations de travail

La majorité des intervenant interrogés prévoient une détérioration des relations de travail à moins que gestionnaires et syndicats ne tentent ensemble d'améliorer leur capacité de faire équipe. Les intervenants du milieu syndical mentionnent que les conflits relatifs aux sphères de compétences, la réticence à inclure les syndicats dès les premiers stades de planification et le défaut de fournir aux employés les outils et la formation appropriés sont tous des facteurs qui contribuent à la détérioration des relations patronales-syndicales. Les représentants de la partie patronale et d'autres intervenants estiment que les conventions collectives entravent la capacité de certaines municipalités d'implanter de nouvelles formules de prestation de service et de conclure des partenariats stratégiques. Chose certaine, tant les représentants syndicaux que ceux des dirigeants municipaux conviennent que la traditionnelle approche conflictuelle en matière de relations de travail doit céder le pas à des approches davantage fondées sur la coopération afin que puissent être relevés les défis auxquels est confronté le secteur municipal.

La nécessité d'assumer des responsabilités nouvelles, la rationalisation et l'adoption de nouveaux modes de prestation de services ont largement contribué à tendre les relations entre les gouvernements municipaux et les représentants syndicaux. Les syndicats se sont battus contre les clauses de sous-traitance et pour une plus grande sécurité d'emploi pour leurs membres. Bon nombre de projets de restructuration et de fusion semblent contrevenir aux conventions collectives et entraîner des questions d'équité. Résultat, le nombre de griefs et d'audiences devant les comités de relations de travail a augmenté. Finalement, les représentants syndicaux se sentent souvent lésés de n'être pas conviés aux discussions sur les fusions à titre de partenaires égaux.

De façon générale, les syndicats estiment que les dirigeants municipaux ne les consultent pas suffisamment, et cette lacune a fait en sorte qu'ils se sont opposés aux changements proposés aux structures de gouvernance et aux cadres traditionnels de prestation de services. Bon nombre de représentants syndicaux sont d'avis que les dirigeants municipaux les invitent à participer uniquement lorsqu'ils sont tenus de le faire en vertu de la convention collective, ou qu'ils les consultent seulement pour la « galerie », afin de pouvoir dire qu'ils ont rencontré tous les intervenants.

Représentation syndicale dans les municipalités canadiennes

- Syndicat canadien de la fonction publique
– 105 446 employés dans 513 sections locales
- Association internationale des pompiers
– 17 000 dans 165 villes (grandes et petites)
- Association canadienne des policiers
– 30 000 membres
- Syndicat uni du transport
– 28 000 membres

Défi du secteur municipal en matière de ressources humaines

- Recruter et conserver des gestionnaires qui sont des penseurs stratégiques et de bons communicateurs, capables de constituer des équipes de travail efficaces et de développer des mécanismes efficaces de prestation de services.
- Offrir aux employés des programmes de formation et de perfectionnement qui leur permettent d'acquérir l'ensemble des habiletés et des compétences exigées dans le nouveau contexte de travail de type entrepreneurial et pour optimiser l'utilisation des technologies habilitantes.
- Axer en priorité la formation sur les habiletés déficientes.
- Développer les ressources nécessaires à l'élaboration et à la prestation des programmes et des services municipaux : « faire plus avec moins » n'est pas une option viable.
- Favoriser des relations de travail davantage axées sur la coopération.
- Élaborer les stratégies de recrutement et de conservation voulues pour assurer la stabilité de la main-d'œuvre dans les petites collectivités.
- S'intéresser au problème du vieillissement de la main-d'œuvre.
- Communiquer les meilleures pratiques dans l'ensemble du secteur.

« Choc des cultures »

Une collectivité qui fusionne apporte avec elle ses processus, ses procédures et son style organisationnel, de même que ses animosités ancrées. Dans certaines sphères de services, où le choc des cultures est aigu, les effectifs visés vivent la fusion extrêmement difficilement.

Rémunération

La fusion entraîne souvent des problèmes sur le plan de la parité salariale et de l'harmonisation des salaires. Après une fusion, de nombreux employés se retrouvent aux côtés de collègues exécutant sensiblement le même travail qu'eux tout en étant payés beaucoup plus, ou beaucoup moins. Il s'agit là d'un facteur qui contribue grandement à envenimer les relations de travail et à saper le moral des effectifs dans l'ensemble de l'organisation.

Harmonisation des politiques

La fusion est source de conflits lorsque les organisations municipales visées ont des politiques et des approches différentes dans des domaines tels que les finances, les ressources humaines et l'approvisionnement. L'harmonisation des politiques et des activités a une incidence sur tous les travailleurs, y compris les cols blancs. En outre, la normalisation des politiques, des procédures et des technologies peut entraîner la déqualification de certains poste et accroître les exigences requises pour certains autres.

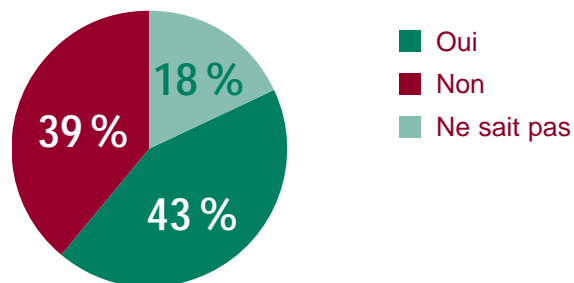
Diversité

Des problèmes liés à la langue et à la diversité se sont posés dans plusieurs municipalités. Tel est le cas lorsque les fusions et les regroupements altèrent le profil démographique de la population. En plus de répondre à de nouveaux besoins, l'effectif municipal doit alors tenir compte de la diversité de la collectivité qu'il dessert, ce qui a des répercussions sur le recrutement et la conservation du personnel.

Incidences sur la gestion des ressources humaines

L'importance des changements auxquels sont soumises les ressources humaines du secteur municipal soulève de graves problèmes en matière de gestion de ces ressources. Une minorité significative (39 p. 100) des intervenants consultés sont d'avis que leur municipalité ne dispose pas des ressources humaines appropriées pour faire face à l'avenir. D'après l'enquête menée auprès de responsables des RH dans le cadre de la présente étude, les quatre grandes questions dans le domaine sont le recrutement; la conservation et la planification de la relève; la nécessité de pallier les habiletés déficientes; les besoins en formation et la nécessité d'élaborer des plans à cet égard.

Graphique 3 : Les municipalités ont-elles les ressources humaines voulues pour faire face à l'avenir

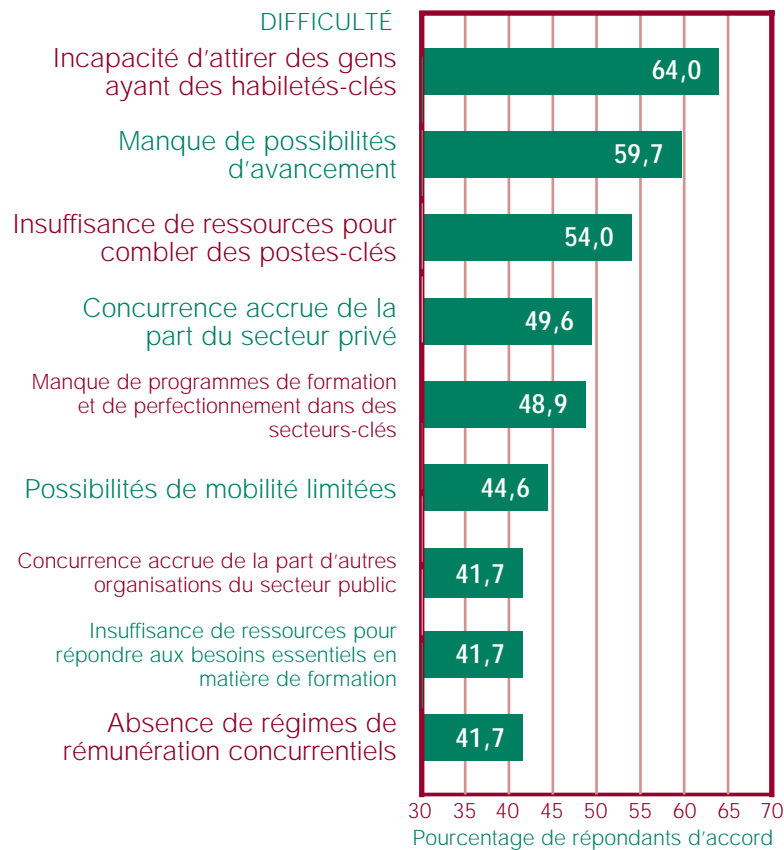


Recrutement

Le secteur municipal est en concurrence avec le secteur public (gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux) et le secteur privé dans sa démarche de recrutement de personnel dans des sphères-clés, plus particulièrement pour des postes de leadership et de gestion, dans certaines professions et certains métiers. Et le problème est encore plus aigu dans les municipalités rurales et des régions nordiques et isolées. Les difficultés sont liées à la qualité de vie, à la rémunération et à l'exode, puisque les gens qualifiés quittent ces municipalités pour des centres d'emploi régionaux.

Le vieillissement de la main-d'oeuvre donne aux municipalités l'occasion de pouvoir recruter des employés qui sont plus souples et plus mobiles. L'élaboration de stratégies de recrutement et de conservation de personnel jeune s'impose donc. Toutefois, puisque les jeunes planifient généralement de travailler pour plusieurs organisations au courant de leur carrière, et qu'ils souhaitent également avoir un degré assez élevé d'autonomie et de responsabilités, on croit qu'il sera difficile de les recruter et de les conserver.

Graphique 4 : Gamme de difficultés auxquelles sont confrontées les municipalités en matière de ressources humaines



Conservation des effectifs et planification de la relève

Comme nous l'avons souligné, les gouvernements municipaux font face à divers problèmes associés au vieillissement de la main-d'œuvre. Nombreux sont ceux qui croient qu'ils n'ont pas commencé à planifier efficacement en ce sens. Dans certains cas, des services entiers pourraient se vider au cours des deux prochaines années. La situation est particulièrement dramatique dans les secteurs des métiers, dans les services chargés des activités de construction, et chez les cadres intermédiaires et supérieurs. Bien que la majorité des municipalités semblent reconnaître l'ampleur du problème, peu d'entre elles ont élaboré ou mis en œuvre des stratégies pour y faire face, faute de fonds.

Un taux de roulement du personnel élevé mine la confiance à l'égard des relations de travail et oblige le personnel à toujours recommencer « à zéro », puisqu'il doit sans cesse former de nouveaux gestionnaires. Les municipalités se doivent d'élaborer des politiques pour diminuer le taux de roulement.

Les tensions au sein du secteur municipal renvoient une image négative aux employés en fonction et aux employés potentiels

Conséquences :

- Le secteur municipal n'est plus perçu comme un lieu de travail sûr et stable.
- Souvent, les avis de concours n'attirent aucun candidat.
- Le secteur municipal est perçu comme un milieu négatif et stressant.
- Après des années de transferts et de rationalisation, le secteur municipal peut difficilement favoriser l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle et prétendre être un milieu de travail épanouissant.
- La fonction publique ayant mauvaise presse, il est difficile pour le secteur d'attirer des gens très capables, et le problème perdurera.
- Les gestionnaires municipaux doivent recevoir la formation voulue pour faire connaître les avantages et les possibilités qu'offre le milieu municipal.

Habilités très en demande

- Technologie des systèmes d'information
- Gestion des connaissances
- Gestion financière — capacité d'effectuer des analyses de rentabilité justes
- Gestion des risques
- Gestion des marchés — processus d'appel d'offres, gestion et supervision des marchés, élaboration des ententes relatives au niveau de service et surveillance de leur application, élaboration, utilisation et interprétation de paramètres de rendement
- Gestion de projets — compréhension des questions relatives à la responsabilité et au contrôle financier, gestion financière, gestion des risques et du passif, compréhension du remodelage des processus commerciaux
- Opérateurs certifiés — égouts et stations d'épuration
- Gens de métiers
- Habiletés dans le domaine des affaires électroniques — conception d'un site Web, orientation du service à la clientèle vers les transactions électroniques
- Aptitude à la coopération — aptitude à consulter une vaste gamme d'intervenants, de même que les nouveaux arrivants et les gens de différentes cultures
- Habileté à favoriser le travail d'équipe — habileté à implanter de nouvelles méthodes de prestation de services et à régler les conflits à l'amiable, à constituer des équipes communautaires de développement économique durable, aptitudes à la négociation et en matière de résolution de problèmes

Habilités actuelles exigées, exigences futures et lacunes

Faire exécuter des services à contrat ou opter pour différents autres modes de prestation de services, telle la conclusion de partenariats avec le secteur privé, exigent une nouvelle gamme d'habiletés qui font souvent défaut au secteur municipal. De plus en plus, les employés municipaux doivent savoir faire preuve de leadership et posséder des habiletés en matière de gestion de contrats et de projets, la capacité d'analyser les états financiers et de rédiger des contrats, ainsi que des habiletés dans les domaines de la consultation, de la négociation et de la création de liens. Par ailleurs, plusieurs habiletés exigées dans différentes descriptions de fonctions sont de plus en plus en demande et de plus en plus difficiles à trouver. (Voir « Habiletés très en demande »)

Besoins en formation et plans

Bon nombre de municipalités ne se préoccupent pas de former et de perfectionner leur personnel. En effet, moins du tiers des municipalités auprès desquelles nous avons fait enquête disposaient de leurs propres programmes de formation et de perfectionnement. Plusieurs intervenants soutiennent qu'ils n'ont tout simplement pas d'argent à consacrer à la formation et aux déplacements qu'elle implique. Cela est particulièrement vrai dans le cas des petites municipalités et des municipalités des régions nordiques.

Résumé

Les municipalités canadiennes ont à gérer des changements parfois radicaux au fil de leur adaptation à un milieu en transformation qui comporte des responsabilités accrues et ce souvent sans disposer des ressources financières nécessaires.

Les municipalités se trouvent donc confrontées à maints défis de taille, l'un d'eux étant la gestion des relations patronales-syndicales et l'obligation pour les deux parties de trouver de meilleures façons de travailler ensemble. D'autre part, le recrutement et la conservation du personnel et la planification de la relève posent des problèmes aigus, dont la solution réside dans le recrutement et la conservation de cols bleus et de cols blancs qualifiés. La formation constitue le troisième aspect d'importance, parce que repose sur elle le maintien d'une infrastructure essentielle.

Cette problématique issue du changement peut se scinder en trois grands volets, chacun d'eux soulevant des problèmes liés à la capacité des ressources humaines et à la gestion dans le secteur municipal.

Éléments-clés ayant une incidence sur la gestion des RH du secteur municipal

- Récentes mesures de restructuration, dont les fusions, transfert de responsabilités, remaniements, rationalisation et, dans le Nord, règlements des revendications territoriales et apparition de modèles d'autonomie gouvernementale
- Modifications, récentes et futures, des lois et règlements municipaux
- Accroissement du nombre et de la complexité des types de services que les gouvernements municipaux sont appelés à dispenser
- Nécessité de revoir les compétences et les habiletés dont le gouvernement municipal a besoin
- Insuffisance des ressources financières et humaines voulues pour fournir les services
- Vieillissement de la main-d'oeuvre
- Absence de stratégies de recrutement et de conservation qui permettraient de gérer l'offre et la demande dans le domaine
- Détérioration des relations de travail
- Insuffisance des ressources nécessaires pour offrir de la formation et du perfectionnement professionnel
- Compréhension insuffisante des répercussions qu'auront les mécanismes de rechange en matière de prestation de services tant sur la main-d'oeuvre que sur les services offerts

Orientation stratégique et leadership

Bon nombre de municipalités, et plus particulièrement les petites, ont besoin d'un leadership plus fort afin de procéder à la réflexion stratégique et la planification voulues. En matière de responsabilités fédérales, provinciales et municipales, les champs de compétences demeurent encore mal définis dans bien des cas. En général, les municipalités ont tendance à réagir aux problèmes plutôt qu'à prévoir où elles doivent se situer à point donné dans le futur. Elles ne sont pas dotées de processus avancés d'élaboration de politiques, pas plus qu'elles ne disposent des compétences nécessaires à leur instauration.

Gestion centrale

Le manque de cadres intermédiaires qualifiés — y compris dans les sphères des ressources humaines, des prises de décisions, de la gestion financière et de la gouvernance (responsabilité) — pose un réel problème. Dans les organisations municipales, le statut des services des ressources humaines est généralement inférieur à celui du service des finances ou de l'exploitation. Aujourd'hui, bon nombre des services offerts par le secteur municipal doivent l'être par du personnel certifié ou répondant à des normes professionnelles ou nationales. Les municipalités étant aux prises avec des contraintes financières, il leur est souvent difficile de recruter et de conserver des professionnels des finances.

Principaux défis des gouvernements municipaux

- Planifier l'avenir de manière plus stratégique en tenant compte des besoins probables à long terme en matière de RH.
- Faire davantage pour donner aux gestionnaires les habiletés requises pour gérer stratégiquement dans un milieu en changement.
- S'assurer que la main-d'œuvre est en mesure d'appuyer les municipalités qui tentent de répondre à des exigences en transformation, en explorant des formules de prestation de services différentes et en appliquant de nouvelles technologies.
- Surtout, considérer l'ensemble des ressources humaines comme un joueur stratégique capable de contribuer à régler ce genre de questions.

Prestation de services

Parce qu'il est très près des citoyens, le secteur municipal a toujours été le plus axé sur la clientèle. Toutefois, aujourd'hui, les attentes plus élevées, l'existence de technologies habilitantes et la disponibilité de différents modèles de prestation entraînent l'obligation d'améliorer encore le service. Le secteur doit pour ce faire disposer de compétences spécialisées, puisqu'il est appelé à négocier des ententes complexes pour la prestation de services selon des modes différents, à faire participer les citoyens, le secteur privé et les organismes sans but lucratif, et à travailler étroitement avec les autres ordres de gouvernement afin de fournir un service à la clientèle axé sur le citoyen.

Prochaines étapes : cadre de la recherche à venir

Au fil des entrevues et des enquêtes menées dans le cadre de la présente étude, il est ressorti clairement qu'une recherche plus approfondie s'imposait pour mieux comprendre comment les municipalités pouvaient relever les défis auxquels elles sont confrontés. Trois modèles d'étude sont envisagés :

- Une étude en cinq parties comportant un cadre général et quatre sous-sections distinctes, mais liées entre elles, selon la taille des municipalités.
- Études par sous-secteur économique, dans lesquelles seraient analysés les besoins et les capacités du secteur municipal en matière de ressources humaines.
- Étude sur l'ensemble du secteur municipal dans laquelle l'accent serait mis sur différents secteurs prioritaires en matière de ressources humaines.

La première des trois options nous semble la plus efficace pour traiter des problèmes relevés au cours de la préparation du présent rapport et a rallié le plus grand appui de la part des personnes interrogées.

Il est possible d'obtenir la version intégrale du rapport *Analyse de la situation du secteur municipal en* communiquant avec :

Fédération canadienne des municipalités
Centre international pour le développement municipal
24, rue Clarence
Ottawa, Ontario K1N 5P3
international@fcm.ca

Ce rapport n'est disponible qu'en anglais