

La mutualisation : quoi, comment, pourquoi?

Êtes-vous prêts à relever les défis?

La mutualisation : quoi, comment, pourquoi?



Chantier de l'économie sociale

Mission

Promouvoir l'économie sociale comme partie intégrante de l'économie plurielle du Québec et, ce faisant, de participer à la démocratisation de l'économie ainsi qu'à l'émergence de ce modèle de développement basé sur des valeurs de solidarité, d'équité et de transparence.

Mandat

- Regrouper les parties-prenantes territoriales et sectorielles de l'économie sociale ainsi que leurs partenaires
- Promouvoir l'économie sociale en tant qu'outil de transformation sociale
- Promouvoir l'économie sociale en tant qu'outil de transformation sociale
- Élaborer des outils et les conditions favorables à des expérimentations, un développement et la consolidation de nouveaux secteurs et projets sociaux
- Participer à la construction d'alliances avec d'autres acteurs socioéconomiques travaillant à la transformation du modèle de développement dominant.

Menu

1. Introduction aux principes généraux
2. Présentation des « étapes »
3. Conditions favorables et risques
4. Aspects économiques
5. Outil du TIESS

La mutualisation

→ 6 étapes pour un partage réussi

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2023.
ISBN : 978-2-924879-89-6

 Renforcer les capacités d'agir des communautés par l'économie sociale

 **tiess**
TERRITOIRES INNOVANTS EN ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE
ÉNERGIE ET TRANSPORT

POUR ALLER PLUS LOIN

Remerciements

Le TIESS tient à remercier le Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec (RCAAQ), George Krump, le Chantier de l'économie sociale, les pôles d'économie sociale, le Réseau d'investissement social du Québec (RISQ), le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ESAC) et tous les membres de l'équipe qui ont contribué à la réalisation de ce guide.

Les travaux du TIESS sont rendus possibles grâce au soutien financier du ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie du Québec et de la Fondation Lucie et André Chagnon.

Québec 

 Fondation Lucie et André Chagnon

 RCAAQ
REGROUPEMENT DES CENTRES D'ARTISTES AUTOGÉRÉS DU QUÉBEC

Contributions

Rédaction

Pénélope Roberge – TIESS

Charles Gagnon – Chantier de l'économie sociale

Édition et révision linguistique

TIESS

Graphisme

CORSAIRE | Design | Communication | Web

Publication de Territoires innovants en économie sociale et solidaire, mai 2023.

Pour citer : TIESS (2023). *La mutualisation. 6 étapes pour un partage réussi.*

INSPIRATION



Le Petit Guide orange du partage des ressources et de la mutualisation

rcaaq
REGROUPEMENT DES CENTRES
D'ARTISTES AUTOGÉRÉS DU QUÉBEC

Remerciements

Le TIESS tient à remercier le Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec (RCAAQ), George Krump, le Chantier de l'économie sociale, les pôles d'économie sociale, le Réseau d'investissement social du Québec (RISQ), le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ESAC) et tous les membres de l'équipe qui ont contribué à la réalisation de ce guide.

La mutualisation : quoi, comment, pourquoi?



NOTIONS

NOTIONS DE MUTUALISATION



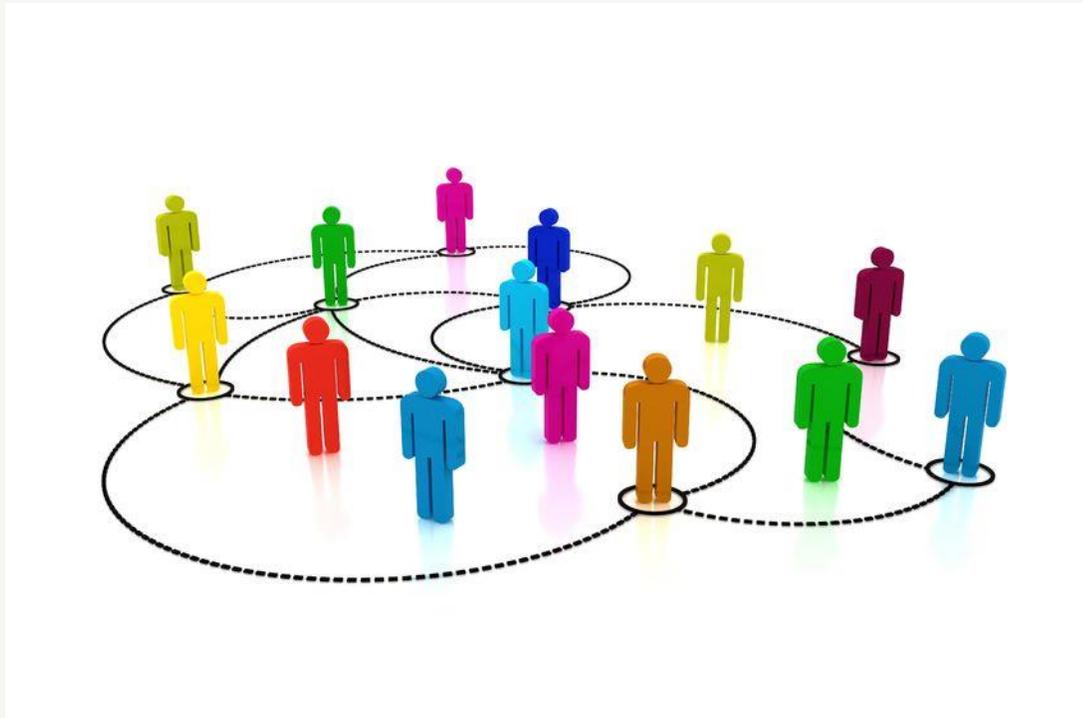
Une définition

Dans une démarche de type mutualisation, plusieurs personnes ou organisations répartissent, partagent ou mettent en commun « quelque chose » pour en tirer un avantage quelconque, dans un esprit de réciprocité.

3 éléments de la mutualisation en économie sociale :

1. Plusieurs organisations
2. Partage ou mise en commun d'une ou plusieurs ressources
3. Esprit de réciprocité (avantageux du point de vue individuel et collectif)

FORMES ET PORTEURS



Formes

- Peu ou beaucoup d'organismes
- Plus ou moins formelle
- Plus ou moins longue
- Plus ou moins intense

Porteurs

1. Organisme porteur qui offre ses ressources
2. Plusieurs organismes qui achètent pour partager
3. Nouvelle organisation

NOTIONS DE MUTUALISATION

La mutualisation : un chemin pour un partage réussi

Parce qu'elle implique l'idée de répartition, de partage, de mise en commun entre plusieurs parties prenantes, la mutualisation se trouve au carrefour de deux champs : celui de la collaboration — encourager les synergies et les dynamiques de coopération entre acteurs de l'économie sociale ou du développement territorial — et celui du changement d'échelle dans les organisations — l'optimisation des ressources et la répartition des coûts permettent de soutenir une évolution du modèle d'affaires et l'augmentation des retombées sociales.

La mutualisation vient de la racine latine *mutuus* qui signifie *réciproque*, ce qui implique que chaque partie doit trouver un avantage en mutualisant. Cette réciprocité est fondamentale dans la mutualisation.

Que peut-on mutualiser ?

- Des espaces, des équipements, des ressources matérielles.
- Des ressources humaines (employé-es, bénévoles, postes de direction, etc.), des savoir-faire, des expertises et des connaissances.
- Une composante de sa mission, comme des services aux membres.
- Un projet précis, un événement, une campagne publicitaire, une collecte de fonds.
- Un risque lié à des activités ou à des actions.
- Des fournisseurs, des achats, un territoire, une clientèle.

Que peut-on mutualiser?



ÉTAPES

LES ÉTAPES

Le processus de mutualisation implique donc que plusieurs personnes ou organisations s'unissent pour mettre en commun quelque chose avec l'objectif d'en tirer collectivement bénéfique. Mais comment y parvenir ?

Voici les étapes clés pour un processus de mutualisation réussi :



L'IMPULSION

De quoi parle-t-on ?

Dans cette phase de réflexion préliminaire, il s'agit de comprendre ce qui nous pousse à vouloir mutualiser et de cerner les bénéfices possibles de cette mise en commun. A cette étape, il faut prendre conscience que les motivations peuvent être différentes au sein des organismes qui composent un réseau projet de mutualisation.

Les étapes clés du processus

- 1 Définir les besoins qui nous touchent.
- 2 Comprendre le besoin de chacune des parties.
- 3 Identifier l'objectif commun à atteindre.

Les bonnes questions à se poser

- 1 Pourquoi envisager une démarche de mutualisation ?
- 2 Qu'est-ce que les autres parties visent avec ce processus de mutualisation ?
- 3 Quelles sont nos motivations communes ?
- 4 Quelles capacités/compétences nous a-t-on attendues en mutualisant ?

A savoir

Les motivations économiques sont souvent mises de l'avant, mais, pour que les dynamiques liées à la mutualisation se concrétisent, il demeure essentiel de bien valider tous les coûts afférents. On pense notamment aux coûts de gestion, de planification et d'opérationnalisation. Partager un certain dispositif, par exemple, de se doter d'un système de déperdition ou d'une ressource pour améliorer les routes.

En ce qui concerne des raisons philosophiques ?

- améliorer nos valeurs déclinées par l'organisation ;
- se donner les moyens, humains, d'atteindre nos valeurs mises en relation.

En ce qui concerne des raisons stratégiques ?

- identifier nos points faibles par un audit ;
- attendre une telle approche afin d'être reconnu comme un leader d'innovation ;
- augmenter nos ventes ou notre portée territoriale ;
- soutenir une stratégie de changement d'échelle ;
- accéder notre dispositif ;
- etc.

En ce qui concerne des raisons stratégiques ou politiques ?

- attendre une telle approche afin d'être reconnu comme un leader d'innovation ;
- augmenter nos ventes ou notre portée territoriale ;
- soutenir une stratégie de changement d'échelle ;
- accéder notre dispositif ;
- etc.

En ce qui concerne des raisons philosophiques ?

- améliorer nos valeurs déclinées par l'organisation ;
- se donner les moyens, humains, d'atteindre nos valeurs mises en relation.

En ce qui concerne des raisons stratégiques ou politiques ?

- identifier nos points faibles par un audit ;
- attendre une telle approche afin d'être reconnu comme un leader d'innovation ;
- augmenter nos ventes ou notre portée territoriale ;
- soutenir une stratégie de changement d'échelle ;
- accéder notre dispositif ;
- etc.

Les objectifs communs

- Moyens de transport
- Espace d'embarquement
- Aire de parking
- Aire de transformation
- etc.

Les bénéfices non commodes

- Moyens de transport
- Espace d'embarquement
- Aire de parking
- Aire de transformation
- etc.

La mutualisation en 5 étapes

LA RÉFLEXION

De quoi parle-t-on ?

Cette phase permet de bien se connaître, mais aussi de connaître l'autre. On peut avoir tendance à être plus axé sur ce que l'on est complémentaires, surtout si de multiples collaborations ont eu lieu dans le passé, ou qu'il existe déjà une proximité entre les organisations. Mais connaître un réseau sous tous les aspects du fonctionnement de l'autre ?

Les étapes clés du processus

- 1 Réaliser un portrait détaillé de son organisation et de ses besoins, sous l'angle des processus de mutualisation envisagés.
- 2 Recueillir les perceptions et identifier s'il s'agit d'une forme d'innovation ou d'un modèle existant.
- 3 A cette étape, les parties gagnent à réfléchir à la complémentarité de la démarche en matière de ressources, à partir d'un référentiel stratégique - par exemple à associer à un dispositif organisationnel - et à identifier les besoins et les besoins. Cette démarche peut être réalisée en complémentarité, mais elle est difficile, pour chacune des parties prenantes, lorsqu'elle concerne des ressources.

A savoir

Si l'initiative de mutualisation ne touche qu'à un seul aspect de l'organisation, le processus de réflexion peut se limiter à ce seul volet.

Les bonnes questions à se poser

- 1 Quelles sont les services offerts ?
- 2 Quelles sont les habitudes et les usages en matière de communication interne et externe ?
- 3 Comment fonctionne la gouvernance ?
- 4 Quels sont les besoins commodes et les équipements disponibles ?
- 5 Quels sont les éléments à connaître au niveau de la gestion et de l'opérationnalité ?

A savoir

Les divergences peuvent être superficielles, mais elles peuvent aussi mettre en péril le projet de mutualisation si elles ne sont pas discutées ou si elles touchent à des valeurs majeures des organisations, telles que des divergences de valeurs.

En ce qui concerne des raisons philosophiques ?

- améliorer nos valeurs déclinées par l'organisation ;
- se donner les moyens, humains, d'atteindre nos valeurs mises en relation.

En ce qui concerne des raisons stratégiques ou politiques ?

- identifier nos points faibles par un audit ;
- attendre une telle approche afin d'être reconnu comme un leader d'innovation ;
- augmenter nos ventes ou notre portée territoriale ;
- soutenir une stratégie de changement d'échelle ;
- accéder notre dispositif ;
- etc.

Les objectifs communs

- Moyens de transport
- Espace d'embarquement
- Aire de parking
- Aire de transformation
- etc.

Les bénéfices non commodes

- Moyens de transport
- Espace d'embarquement
- Aire de parking
- Aire de transformation
- etc.

La mutualisation en 5 étapes

LE DIAGNOSTIC

De quoi parle-t-on ?

Après avoir rassemblé les informations pour mieux comprendre qui nous sommes et qui sont les autres, il s'agit maintenant d'évaluer le potentiel de mutualisation en cernant les zones de complémentarité. L'exercice d'analyse d'efficacité en comparant les caractéristiques de chaque organisme, qui sont listées à l'étape de réflexion. Le complémentarité des deux organismes peut concerner l'ensemble de leurs caractéristiques ou seulement une partie.

Les étapes clés du processus

- 1 Réaliser une grille comparative des valeurs correspondantes à un point de convergence (synergies possibles), à une complémentarité (synergies différentes qui nécessitent d'être discutées) ou à une divergence (obstacles ou des impacts).
- 2 Regarder si chacun des valeurs correspondantes à un point de convergence (synergies possibles), à une complémentarité (synergies différentes qui nécessitent d'être discutées) ou à une divergence (obstacles ou des impacts).
- 3 Déterminer, à partir de ces complémentarités et de l'analyse des points de divergence, le potentiel de mutualisation des organisations.

Les bonnes questions à se poser

- 1 Nos différences et divergences sont-elles une richesse qui fait de nous des organisations complémentaires ?
- 2 Ou peuvent-elles constituer un défi pour mettre en place ou pérenniser notre projet de mutualisation ?

A savoir

Les autres faces sur les pratiques internes et celles qui peuvent servir dans le processus de mutualisation.

La mutualisation en 5 étapes

LA MODÉLISATION

De quoi parle-t-on ?

La modélisation est l'étape où l'on définit le mode de fonctionnement de la mutualisation, ou l'on définit les paramètres du projet. C'est aussi à ce moment du processus qu'on définit le projet, en quantifiant les besoins, les coûts, les prévisions, en proposant de réaliser des études de faisabilité et de marche au bureau, etc.

Les étapes clés du processus

- 1 Définir les ressources existantes mises en commun, selon quelles conditions.
- 2 Regarder comment améliorer la complémentarité ou le plan organisationnel.
- 3 Déterminer les prévisions de ressources entre les organismes et les modes de communication à privilégier.
- 4 Définir les processus de consultation et de prise de décision.
- 5 Déterminer quel sera le tout formé par les organisations qui mutualisent ainsi que les zones d'intervention communes.

Les bonnes questions à se poser

- 1 Quels sont les coûts liés au projet de mutualisation ?
- 2 Dans quelles circonstances interviendrons-nous ensemble ?
- 3 Comment prendrons-nous les décisions ?
- 4 Adhère-t-on mieux sur la création d'une nouvelle organisation ou sur une entente formelle ?
- 5 Quel est le rôle de l'appareil dans un contexte de partage des responsabilités, des coûts, des bénéfices, etc. ?
- 6 Les lettres patentes des organisations devront-elles être modifiées ?
- 7 Comment partagerons-nous concrètement les coûts et les éventuels bénéfices liés à cette mutualisation ?
- 8 Quelle sera notre clientèle commune ?
- 9 Quelles ressources mettrons-nous en commun ?

A savoir

Il est possible que le fonctionnement de chacune des parties qui effectue par la mise en place d'un processus de mutualisation. On gère alors, comme pour toute relation de coopération, à mutualiser toutes les parties prenantes de l'organisation et à l'ensemble de l'adhésion des membres de l'organisme, du conseil d'administration ainsi que des partenaires, si possible, à cette étape, et un accompagnement par des conseils ou consultants en économie sociale peuvent s'avérer utiles.

En ce qui concerne des raisons philosophiques ?

- améliorer nos valeurs déclinées par l'organisation ;
- se donner les moyens, humains, d'atteindre nos valeurs mises en relation.

En ce qui concerne des raisons stratégiques ou politiques ?

- identifier nos points faibles par un audit ;
- attendre une telle approche afin d'être reconnu comme un leader d'innovation ;
- augmenter nos ventes ou notre portée territoriale ;
- soutenir une stratégie de changement d'échelle ;
- accéder notre dispositif ;
- etc.

Les objectifs communs

- Moyens de transport
- Espace d'embarquement
- Aire de parking
- Aire de transformation
- etc.

Les bénéfices non commodes

- Moyens de transport
- Espace d'embarquement
- Aire de parking
- Aire de transformation
- etc.

La mutualisation en 5 étapes

LA RÉALISATION

De quoi parle-t-on ?

La réalisation comporte deux phases : la planification et la mise en œuvre.

Les étapes clés du processus

- 1 Planification
- 2 Mise en œuvre

Planification

Modifier les parties prenantes de chaque organisme afin de définir les grandes orientations, les axes de travail et les objectifs communs.

Mise en œuvre

Réaliser un plan d'action annuel qui détaille toutes les actions à mettre en place pour réussir l'opération. Le plan d'action devrait prioriser les tâches techniques à mettre en œuvre ainsi qu'un mécanisme pour formaliser l'activité de mutualisation.

A savoir

Exemple de plan d'action, fourni par le SICAQ, disponible sur la section Autres outils.

Les bonnes questions à se poser

- 1 Quelles sont les orientations de notre projet de mutualisation ?
- 2 Quelles sont les zones de ce partage de ressources ?
- 3 Quelles seront nos stratégies pour atteindre nos objectifs ?

A savoir

Si le processus de mutualisation entraîne des enjeux d'acceptabilité sociale à l'interne comme à l'externe, il pourrait être nécessaire de réaliser un plan de communication. Les objectifs de plan de communication et le message devront être adaptés au plan stratégique et au plan d'action pour évaluer que toutes les parties prenantes de l'organisme ont bien compris le rôle de la mutualisation dans l'ensemble de la stratégie de l'organisme. Le degré de la mise en œuvre de la mutualisation doit toujours refléter le degré de complétude de la mutualisation : une simple lettre d'intention, un contrat ou un protocole détaillé, etc.

En ce qui concerne des raisons philosophiques ?

- améliorer nos valeurs déclinées par l'organisation ;
- se donner les moyens, humains, d'atteindre nos valeurs mises en relation.

En ce qui concerne des raisons stratégiques ou politiques ?

- identifier nos points faibles par un audit ;
- attendre une telle approche afin d'être reconnu comme un leader d'innovation ;
- augmenter nos ventes ou notre portée territoriale ;
- soutenir une stratégie de changement d'échelle ;
- accéder notre dispositif ;
- etc.

Les objectifs communs

- Moyens de transport
- Espace d'embarquement
- Aire de parking
- Aire de transformation
- etc.

Les bénéfices non commodes

- Moyens de transport
- Espace d'embarquement
- Aire de parking
- Aire de transformation
- etc.

La mutualisation en 5 étapes

L'ÉVALUATION

De quoi parle-t-on ?

Comme pour tout projet, l'étape de l'évaluation est incontournable pour parvenir à cerner les améliorations à apporter.

Les étapes clés du processus

- 1 Prendre connaissance de ce qui a fonctionné, évaluer quelles valeurs ont été atteintes, relever les réussites et les échecs.
- 2 Comprendre en quoi de nouvelles améliorations à apporter.
- 3 Établir un feedback de ces améliorations et de nouvelles mesures.

Les bonnes questions à se poser

- 1 Est-ce que les objectifs ont été atteints ?
- 2 Quel impact ont nos actions ?
- 3 Qu'est-ce qui ne fonctionne pas ou qui fonctionne mieux ?
- 4 Quelles modifications pouvons-nous apporter et qui permettraient d'atteindre nos objectifs ?

A savoir

Il est essentiel qu'un processus d'évaluation soit en place tout au long du projet. Comme il s'agit d'un processus itératif, il est préférable d'y réfléchir dès la phase de planification du projet. Même si cela peut sembler plus laborieux au départ, le recours à un processus itératif ou à une démarche d'amélioration continue d'innovation, ainsi que l'évaluation de l'impact de nos actions, notamment en nous focalisant sur les améliorations, nous permettront de mieux évaluer les impacts de nos actions et de mieux évaluer nos résultats. Il est également possible d'évaluer notre travail en continu ou à la fin de chaque étape.

En ce qui concerne des raisons philosophiques ?

- améliorer nos valeurs déclinées par l'organisation ;
- se donner les moyens, humains, d'atteindre nos valeurs mises en relation.

En ce qui concerne des raisons stratégiques ou politiques ?

- identifier nos points faibles par un audit ;
- attendre une telle approche afin d'être reconnu comme un leader d'innovation ;
- augmenter nos ventes ou notre portée territoriale ;
- soutenir une stratégie de changement d'échelle ;
- accéder notre dispositif ;
- etc.

Les objectifs communs

- Moyens de transport
- Espace d'embarquement
- Aire de parking
- Aire de transformation
- etc.

Les bénéfices non commodes

- Moyens de transport
- Espace d'embarquement
- Aire de parking
- Aire de transformation
- etc.

La mutualisation en 5 étapes

La mutualisation : quoi, comment, pourquoi ?

LES ÉTAPES

LE DIAGNOSTIC

De quoi parle-t-on ?

Après avoir rassemblé les informations pour mieux comprendre qui nous sommes et qui sont les autres, il s'agit maintenant d'évaluer le potentiel de mutualisation en cernant les zones de complémentarité. L'exercice d'analyse s'effectue en comparant les caractéristiques de chaque organisme, qui sont listées à l'étape de réflexion. La complémentarité des deux organismes peut concerner l'ensemble de leurs caractéristiques ou seulement une partie.

De quoi parle-t-on?

Définition / explication de l'Étape

Les étapes-clés du processus

Les étapes dans l'Étape. Avec quelques détails

Les bonnes questions à se poser

S'assurer qu'on reste centré sur la cible

À noter

Infos complémentaires à cette Étape

Les étapes clés du processus

①

Réaliser une grille (exemple disponible ici) pour pouvoir comparer les différentes informations recueillies.

②

Regarder si chacun des volets correspond à un point de convergence (synergies possibles), à une complémentarité (quelques différences qui méritent d'être discutées davantage) ou à une divergence (obstacle ou défi important).

③

Déterminer, à partir de ces complémentarités et de l'analyse des points de divergence, le potentiel de mutualisation des organisations.

Les bonnes questions à se poser

- › Nos différences et divergences sont-elles une richesse qui fait de nous des organisations complémentaires ?
- › Ou peuvent-elles constituer un défi pour mettre en place ou pérenniser notre projet de mutualisation ?

À noter !

Les divergences peuvent être superficielles, mais elles peuvent aussi mettre en péril le projet de mutualisation si elles ne sont pas discutées ou si elles touchent à des volets majeurs des organisations, telle une divergence de valeurs.



Lire notre focus sur les principaux enjeux et défis qui peuvent survenir dans un processus de mutualisation



CONDITIONS FAVORABLES ET RISQUES

LES CONDITIONS GAGNANTES

1. Planification
2. Formalisation
3. Communication

Les conditions gagnantes à garder en tête

Trois ingrédients semblent nécessaires pour en arriver à un processus de mutualisation réussi.

- 1. LA PLANIFICATION**
La planification débute par l'identification des enjeux pour ensuite y répondre dans un plan d'action.
- 2. LA FORMALISATION DE L'ENTENTE**
Il y a plusieurs options possibles pour formaliser son projet de mutualisation. Il s'agit de choisir ce qui convient le mieux à la finalité de la mutualisation et aux parties impliquées, en fonction de leurs missions respectives.
- 3. LA COMMUNICATION**
Bien communiquer implique d'écouter son organisation (équipe, membres, gouvernance, partenaires historiques, etc.) et d'écouter l'autre, mais aussi de poser clairement ses attentes ainsi que les ententes. Une bonne communication est aussi un message cohérent et équivalent pour toutes les parties prenantes. Elle permet de reconnaître l'apport de tous ou toutes et de fluidifier la gestion du changement auprès de l'équipe comme des différents partenaires.

Retrouver toutes les conditions gagnantes pour une mise en œuvre réussie



LES RISQUES ET LES ENJEUX

Focus

Les facteurs de risques et les enjeux

La mutualisation peut apparaître comme une solution magique qui règlera tous les problèmes rattachés au manque d'infrastructure, de personnel ou d'outils, ou aux difficultés liées au transport. Le parcours de mutualisation ne s'effectue toutefois pas sans embûches, et plusieurs enjeux ont été relevés. Bien qu'ils soient particulièrement saillants au moment de la modélisation et de la réalisation, on gagne à les avoir en tête dès le début du processus.

ENJEUX	DESCRIPTION DE L'ENJEU	PISTES DE SOLUTION
Absence de légitimité légale	Les parties qui mutualisent forment un tout qui n'est pas toujours constitué en une organisation formelle. Comment légitimer l'action de ce tout ?	Les organisations peuvent déléguer une personne qui a le pouvoir d'agir au nom de tous et toutes, et pour des actions bien précises. Il serait judicieux de toucher sur contrat les paramètres de la mutualisation. Si le processus de mutualisation est voué à s'étendre sur plusieurs années, il peut être envisageable de créer une nouvelle organisation.
Communication et synergie de l'information	La communication est primordiale dans un contexte de partage de ressources. Chaque partie doit être connue et reconnue dans son expertise et son apport. Si toutes les parties ne maîtrisent pas l'ensemble de l'information, elles doivent au moins avoir accès à la même information. Il peut être payant de prévoir une ressource pour la coordination et la circulation de l'information.	La communication doit : - permettre d'exprimer les valeurs communes ; - être créatrice de confiance et de lien social ; - permettre la mise en commun de savoir et d'expérience ; - être efficace ; - faciliter les échanges sur les besoins.
Gouvernance	Les enjeux liés à la gouvernance englobent : - les formes de partenariat ; - la prise de décisions ; - notamment financières ; - la multiplication des partenaires et leur adhésion au modèle de mutualisation.	Certains partenariats peuvent nécessiter la création d'un nouvel organisme ou la rédaction d'un contrat couchant sur papier les paramètres de la mutualisation. Les parties impliquées doivent choisir ensemble à la fois le façon dont les décisions seront prises (consensus, consentement, majorité simple, etc.), mais aussi comment elles seront communiquées. L'enjeu de la prise de décision relève aussi de la communication. Pour pallier la complexité qu'entraîne la multiplication des partenaires, certaines organisations confient la coordination à une ressource humaine consacrée à cette tâche. Il faut alors s'entendre sur les pouvoirs décisionnels confiés à cette personne. D'autres utilisent les smart contracts , à condition que les conditions d'exécution soient acceptées par chaque partie.

TISS

10

La mutualisation en six étapes

Implication asymétrique	Dans un processus de mutualisation, les parties ne s'impliquent pas toutes de façon égale et de la même façon. Par exemple, certaines donneront plus de temps alors que d'autres offriront plus d'apports matériels.	Pour cet enjeu, la communication est la clé. Les parties prenantes peuvent se demander si elles acceptent une implication asymétrique et, si oui, il faudra en fixer les paramètres pour connaître le point de rupture. Il est possible de laisser un partenaire prendre plus que « sa part », mais il est essentiel que ce soit clair dès le début pour désamorcer les différends.
Pouvoir d'action	Les enjeux tributaires du pouvoir d'action viennent lorsqu'une personne externe aux organisations est embauchée pour gérer la mutualisation ou que l'un des partenaires est responsable des opérations alors que les autres ne sont que « clients ».	Pour pallier cet enjeu, il peut être utile d'élaborer un plan de travail précis qui inclut les paramètres décisionnels de cette personne ou organisation.
Responsabilité	Qui est responsable d'un bien appartenant à tout le monde et à personne ? Qui doit en faire l'entretien ? Comment assurer ce bien ? Qui paie pour les réparations ?	Pour partager la propriété d'un bien, deux avenues sont possibles : - la création d'une nouvelle entité juridique composée des organisations qui mutualisent ; - la rédaction d'un contrat répartissant la propriété et la responsabilité du bien. Il est possible de rendre tous les utilisateurs et utilisatrices responsables des coûts de remplacement et de réparation en incluant ces coûts lorsqu'on calcule le coût d'utilisation.
Technique	Comment mettre en commun des lieux où des consommables non comptabilisables (épices) qui sont laissés sur place ? Comment s'assurer que les normes gouvernementales sont respectées par les autres utilisateurs et utilisatrices ?	Ces formalités peuvent être prévues dans un contrat. Pour des consommables non comptabilisables, il peut y avoir une obligation d'écrire les quantités prévues et une clause punitive si l'obligation n'est pas respectée. Les parties peuvent être oblignées dans le seul de rentabilité du service mutualisé. Dans le cas de normes à respecter, un ou une employé(e) pourrait rester sur les lieux pour superviser les opérations ; le salaire de cette personne devra être compté dans le seul de rentabilité du service.

TISS

11

La mutualisation en six étapes

- Formalisation de la mutualisation
- Responsabilité légale et assurances
- Information et communication
- Gouvernance
- Partage des rôles
- Accès et logistique
- Règlement des conflits
- Partage des coûts et bénéfices :



ASPECTS ÉCONOMIQUES

QUELS SONT LES COÛTS

On entre généralement dans un projet de mutualisation dans le but de sauver du temps ou de diminuer ses dépenses d'une façon ou d'une autre

La mutualisation : quoi, comment, pourquoi?

Mais l'activité même de mutualiser une ressource comporte des coûts :

Liste des coûts dont il faut tenir compte

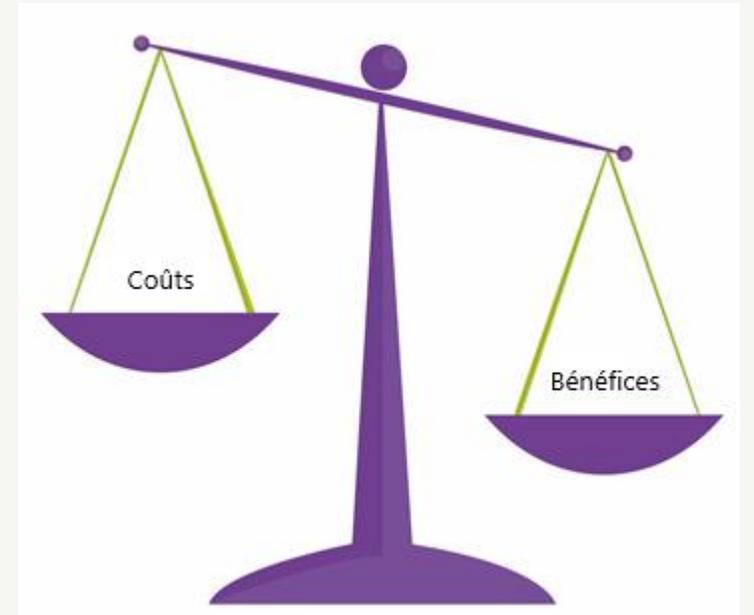
- 1 Les consommables (un bien qui va disparaître une fois qu'il a été utilisé, comme l'essence ou l'électricité utilisée pour faire rouler un camion).
- 2 Le coût de remplacement.
- 3 Les coûts de maintenance.
- 4 Le temps de préparation, le temps de rangement et de vérification.
- 5 Les frais administratifs.
- 6 Les frais de planification et de gestion de la mutualisation.

À ces coûts s'en ajoutent d'autres potentiels, qui sont liés à la nature du bien mutualisé.

- 1 Quelle est la durée de vie du consommable? Est-ce qu'elle se calcule en unité de temps, en unité de mesure?
- 2 Combien a coûté le bien mutualisé? Sur combien d'années devrait-on l'amortir?
- 3 Est-ce que le guide du propriétaire prévoit des mises au point pour l'objet mutualisé? À quelle fréquence? Quel est le coût de ces mises au point?
- 4 Combien de temps est nécessaire pour préparer, ranger et vérifier l'objet qui est mutualisé? Quel est le taux horaire, incluant les charges sociales, de la personne qui prépare l'objet?
- 5 Combien coûtent la gestion de la mutualisation, la facturation, la réservation, etc.?

SEUIL DE RENTABILITÉ

On doit donc comparer les économies espérées avec ces coûts, et voir si le jeu en vaut la chandelle



SEUIL DE RENTABILITÉ

Le guide propose un exemple

Exemple

Qu'est-ce que la mise en commun d'un planeur à bois impliquerait?

- 1 Les consommables = les couteaux qui doivent être aiguisés à tous les x pieds ou mètres linéaires. Coût estimé de 100,00 \$ au 2000 pieds (≈600 mètres) linéaires, le coût est donc de 0,05 \$ du pied linéaire (ou ≈0,17 \$ du mètre linéaire).
- 2 Coût de réparation = le guide d'utilisateur recommande une mise au point (MAP) à tous les x pieds ou mètres linéaires (U). Le coût de la mise au point sera divisé par le nombre de pieds ou mètres linéaires planés.
- 3 Le coût de remplacement = coût d'achat de 3 500,00 \$ amorti sur 7 ans selon les règles comptables = 500 \$ par an ou 1,37 \$ par jour.
- 4 Les frais de préparation, de rangement et de vérification sont le taux horaire + les charges sociales de la personne responsable de ces tâches et le temps alloué à leur réalisation.
- 5 Les frais administratifs sont aussi appliqués à un taux horaire.

Voici une proposition de formule

$$\begin{aligned} & \text{Le consommable} \\ & (0,05 \times \text{nbre de pieds ou mètres linéaires}) \\ & + \\ & \text{Le coût de remplacement} \\ & \text{MAP (U/nbre de pieds ou mètres linéaires)} \\ & + \\ & \text{Les coûts de maintenance} \\ & 1,37 \$ / 24 \text{ h} \\ & + \\ & \text{Le temps de préparation, le temps de rangement} \\ & \text{et de vérification} \\ & (\text{taux horaire} \times \text{charges sociales} \times \text{nbre heures}) \\ & + \\ & \text{Les frais administratifs} \\ & = \\ & X \end{aligned}$$

Si on met des chiffres, le planeur est utilisé pendant 5 heures pour 50 pieds (≈15 mètres) linéaires. La personne qui s'occupe de la préparation, de la vérification est payée 30 \$ de l'heure, incluant les charges sociales. Une heure est calculée pour la préparation, la vérification et le rangement. Finalement, les frais administratifs sont fixés à 5 \$. Une mise au point est recommandée à tous les 100 000 pieds (≈30 000 mètres) linéaires et celle-ci coûte 100 \$.

CONCLUSION



En conclusion



Projet de mutualisation = projet entrepreneurial

- Cibles et objectifs
- Planification
- Évaluation des risques et des bénéfices
- Mobilisation des ressources
- Innovation

Merci
Beaucoup



https://tiess.ca/wp-content/uploads/2023/05/TIESS_Guide_mutualisation.pdf