



## GOVERNANCE DU TRAITEMENT DES MATIÈRES RÉSIDUELLES

### MISE EN CONTEXTE

Plusieurs modes de gestion s'offrent aux municipalités afin de collecter, transporter et traiter les matières résiduelles dont elles ont la responsabilité. Elles doivent alors choisir le modèle qui conviendra le mieux, en fonction des buts recherchés, des ressources disponibles et autres conditions particulières, mais aussi de l'intérêt commun à long terme.

Aux extrémités du spectre des options envisageables se trouve d'une part, le contrat unique accordé à un seul adjudicataire (responsable de ses sous-traitants, le cas échéant) mandaté pour gérer les matières, toutes activités confondues. D'autre part, l'entière gestion de toutes les opérations de la collecte à la disposition et à l'utilisation des sous-produits peut s'effectuer en régie. Entre les deux, on retrouve de nombreuses variantes, telles que la société d'économie mixte, le regroupement au sein de régies, la conclusion d'ententes intermunicipales, la délégation de compétence à la MRC, la participation publique dans des organismes à but non lucratif, etc.

Tous les modèles de gouvernance offrent des avantages et des inconvénients. Plusieurs critères doivent être pris en compte afin de déterminer le mode de gouvernance optimal.

- Le **modèle entièrement public (Biométhanisation–Saint-Hyacinthe)** offre un avantage majeur, celui de ne reposer que sur une seule entité décisionnelle : elle contrôle tout, décide de tout, en assume les risques, effectue les analyses et réalise les études requises, produit les rapports demandés et rend compte au public en toute transparence et en agissant dans l'intérêt commun. Elle dispose de la connaissance, du personnel et des ressources pour prendre rapidement les décisions qui s'imposent le cas échéant. Finalement, comme elle agit de son propre chef, elle est garante de l'image de marque dont elle veut imprégner son projet.
- À l'inverse, dans la mesure où on retrouve des entreprises pouvant offrir l'ensemble des services requis à proximité ou à l'intérieur d'un rayon avantageux, le **modèle du contrat unique tous services inclus** offre l'avantage de la simplicité administrative et financière pour l'autorité municipale octroyant le mandat : elle jouit d'une prévisibilité financière et n'a pas à assumer de risques financiers, techniques ou technologiques tout en restant à l'intérieur des limites de ce que permet de faire le contrat et des limites que l'adjudicataire est prêt à accepter.
- S'inspirant de celui des partenariats public-privé, le **modèle de la société d'économie mixte (SEMECS–Biométhanisation–Varenes)** offre l'avantage de bénéficier d'une participation financière et de l'expertise d'un partenaire privé, tout en conservant à l'autorité publique un pouvoir déterminant sur le projet dans sa globalité. L'entité municipale ou intermunicipale partage les obligations et les risques avec l'entreprise partenaire et lui confie la pleine gestion des activités prévues à la convention des actionnaires, incluant ou non la conception et la construction à l'exploitation et au transfert des installations suivant le scénario privilégié. Même en tenant compte du fait que le partenaire privé doit prévoir les risques encourus dans sa participation au projet, le modèle assure une capacité de réaction rapide au développement de situations problématiques.
- Pour une entité municipale qui désire conserver la propriété du terrain et de l'installation publique et confier à une entreprise la gestion et l'exploitation de cette installation pendant une période de temps donné, le **modèle de propriété publique avec exploitation privée (Centre d'épuration Rive-Sud–Épuration des eaux–Longueuil TIRU–Matières recyclables–Montréal)** offre aussi le double avantage d'un meilleur contrôle des activités dans le respect de l'intérêt commun tout en

bénéficiant de l'expertise d'un partenaire privé : l'installation demeure publique et conserve l'image de marque de la municipalité. L'entité municipale se porte garante des intrants et, le cas échéant, des extrants. L'entreprise privée encourt peu de risques ce qui favorise à priori un plus grand nombre de soumissionnaires potentiels intéressés et probablement à un coût moindre à conditions égales.

- Si l'entité municipale désire faire porter un risque plus important sur l'adjudicataire privé, le **modèle d'appel d'intérêts (avec processus de préqualification et sélection) et de mandat pour conception-construction-exploitation-transfert** est une option à considérer. L'entité municipale conserve un contrôle sur la direction du projet. L'adjudicataire, après avoir présenté et fait approuver son projet, prend charge de la conception finale, du financement, de la construction et de l'obtention des diverses autorisations requises, puis exploite l'installation jusqu'à la fin du mandat, en assure la gestion et l'administration, sans toutefois avoir de contrôle sur la quantité et la qualité des intrants. Une fois conclu, ce modèle permet à l'entité municipale de bénéficier de l'expertise du partenaire mandaté et fait preuve d'une simplicité administrative. Comparativement au modèle précédent, le risque encouru par le partenaire privé est plus important, ce qui pourrait avoir des conséquences sur le nombre de soumissionnaires intéressés de même que sur le coût total du projet.
- Le **modèle de la régie intermunicipale (BioM–Biométhanisation–Beauharnois)** permet à des entités municipales regroupées de partager les risques et les engagements, tout en conservant un contrôle public sur le projet et ses réalisations. Une fois formée, la régie exerce tous les pouvoirs qui lui sont dévolus, incluant celui d'octroyer des mandats auprès de fournisseurs de biens et de services et rend compte à ses constituantes. Cette formule permet de sécuriser des approvisionnements suffisants et une mise en marché régionale des produits.
- Les administrations municipales peuvent finalement décider d'une formule de **membership avec droit décisionnel au sein d'un organisme sans but lucratif (Tricentris–Matières recyclables–Terrebonne, Gatineau, Lachute)** dont la mission est d'offrir un service de tri et/ou de traitement des matières résiduelles à ses membres sur une longue période. Elles peuvent, tout en conservant un contrôle public, bénéficier de l'expertise et de la connaissance des gestionnaires de l'organisme et mandater ceux-ci pour s'acquitter de divers mandats connexes.

En conclusion, plusieurs modèles de gouvernance s'offrent aux autorités municipales, locales et régionales, pour le traitement des matières résiduelles. Parmi les critères et conditions justifiant le choix du modèle le plus avantageux sur le plan de la gouvernance, on retrouve :

- L'offre d'opportunités présentes localement et régionalement.
- La capacité et l'expertise des partenaires impliqués ou pressentis.
- La sécurisation des approvisionnements et des débouchés.
- Le potentiel de synergie entre les gestionnaires et les utilisateurs des produits.
- L'acceptabilité sociale et le potentiel d'intégration et de rayonnement dans le milieu.
- La transparence et le degré de participation citoyenne potentielle.
- Le pouvoir public sur les grandes orientations et décisions concernant le projet.
- Le développement et le maintien d'une image de marque pour l'installation et le projet.
- La gestion et le partage des risques financiers et techniques.
- Le nombre de partenaires et de parties impliqués dans le processus décisionnel.
- Le potentiel d'utilisation des sous-produits par les municipalités et au niveau local.
- L'implication municipale possible dans le développement des produits et de leur utilisation.
- Le potentiel d'échanges et de partage des acquis entre gestionnaires de projets similaires.