

ALLIÉS POUR LE DÉVELOPPEMENT ET LE MIEUX-ÊTRE DES COLLECTIVITÉS

Expérience innovante de partenariat entre l'économie sociale et le monde municipal

La société en nom collectif Récupération Mauricie est le fruit d'une collaboration étroite entre deux acteurs mauriciens du secteur de la gestion des matières résiduelles : la Régie de gestion des matières résiduelles de la Mauricie (RGMRM), un organisme public qui regroupe 36 municipalités de la Mauricie, ainsi que l'entreprise d'économie sociale Groupe RCM, une entreprise adaptée ayant pour mission de créer des emplois pour les personnes handicapées. Ce partenariat permet d'offrir un service de traitement des matières provenant de la collecte sélective de la RGMRM au meilleur coût possible pour les citoyens, tout en créant des emplois dédiés aux personnes ayant des limitations physiques et intellectuelles.

MAURICIE

Récupération Mauricie

Partenaire paramunicipal :

**Régie de gestion des matières résiduelles
de la Mauricie (RGMRM)**

Partenaire de l'économie sociale : Groupe RCM Inc.

Personne ressource : Michel Camirand,
président-directeur général du Groupe RCM Inc.

www.recuperationmauricie.com

Avec Groupe RCM comme partenaire, vous avez la garantie que la totalité des profits réalisés par Récupération Mauricie sera réinvestie en Mauricie, ce qu'aucune entreprise privée ne pourra vous donner.

Michel Camirand, président-directeur général, Groupe RCM Inc.

Historique

De 1990 à 2004, le Groupe RCM offrait des services de tri de matières récupérables aux municipalités. La croissance du volume des matières pendant cette période a cependant forcé les autorités municipales et le Groupe RCM à s'interroger sur un modèle d'affaires satisfaisant les deux parties. Dans un objectif de rentabilité et par souci environnemental, la RGMRM souhaitait prendre une part plus active dans le domaine de la récupération des matières résiduelles. En 2003, les acteurs concernés ont donc eu l'idée de s'associer afin de construire un centre de tri moderne et ont mis sur pied, en 2004, la société Récupération Mauricie. Le projet a nécessité un investissement initial de 5,5 M\$: la RGMRM a financé la construction du centre de tri (pour un montant de 2,5 M\$) et le Groupe RCM, l'installation des équipements (par un investissement de 3 M\$). Le centre de tri a été inauguré en février 2005.

Type d'entente et de partenariat

Après plusieurs pourparlers, la RGMRM a conclu une entente de gré à gré avec le Groupe RCM, formant ainsi la société Récupération Mauricie. Au sein de cette nouvelle entreprise, le Groupe RCM agit comme opérateur du centre de tri et est également responsable des tâches administratives. Les partenaires municipaux reçoivent, à chaque mois, les états financiers de Récupération Mauricie ainsi que les statistiques de production et de ventes. Le conseil d'administration de Récupération Mauricie est composé de trois représentants du Groupe RCM et de deux élus municipaux représentant la RGMRM. Afin d'assurer la meilleure concertation possible, les décisions sont prises avec l'appui d'au moins 80 % des membres et un des élus présents.

En s'associant ainsi, les partenaires ont dû développer de nouvelles formes de gouvernance, ce qui constitue l'un des caractères innovants de cette expérience.

Impacts et retombées

Cette initiative a généré plusieurs retombées positives dans les communautés concernées. Récupération Mauricie permet notamment de traiter les matières résiduelles sur place, en Mauricie, plutôt que d'impair la collecte sélective à l'extérieur de la région. La mise sur pied de la société a aussi permis de créer des emplois, majoritairement pour des personnes ayant des limitations. Ces personnes représentent plus de 80 % des 95 employés de Récupération Mauricie, soit 20 % de plus que ce qu'exigent les critères du Programme de subvention aux entreprises adaptées d'Emploi-Québec (60 %).

Dans tout partenariat d'affaires, il y a des risques et des avantages. Cette association entre une entreprise d'économie sociale et des municipalités a permis de répartir les risques du marché de la filière de la récupération pour les deux parties, ce qui favorise la consolidation des opérations. Les profits générés sont partagés entre les partenaires. En effet, depuis 2005, la RGMRM a encaissé près de 925 000 \$ (49 % des bénéfices) et le groupe RCM, près de 963 000 \$ (51 % des bénéfices). Aujourd'hui, cette entreprise d'économie sociale est en mesure d'offrir des emplois dans trois usines adaptées aux besoins particuliers de ses employés et situées plus près du lieu où ils résident.

Aperçu des retombées

» Économiques :

- 30 emplois maintenus et 60 emplois créés, dont plus de 80 % pour des personnes ayant des limitations physiques ou intellectuelles
- Environ 5 M\$ de chiffre d'affaires
- Un investissement de 5,5 M\$

» Environnementales :

- 35 000 tonnes de matières résiduelles traitées annuellement, comparativement à 17 000 avant la mise en place Récupération Mauricie

» Sociales :

- Chez les employés, augmentation de l'estime de soi, sentiment de contribuer au développement économique de leur localité de même qu'à la protection de l'environnement et chez plusieurs, plus grande autonomie financière et sociale

Défis rencontrés et à venir

Malgré son succès évident, la mise en place de ce nouveau partenariat a posé quelques défis. À l'origine du projet, le Groupe RCM a d'abord dû convaincre les représentants municipaux qu'une entreprise d'économie sociale pouvait opérer le centre de tri aussi bien qu'une entreprise privée. L'entreprise a donc fait valoir son expertise et les retombées locales de ses activités afin de faire face à la concurrence des entreprises privées dans un marché considéré rentable. C'est d'ailleurs en démontrant que les investissements des parties auraient de réelles retombées au plan local que le partenariat a pu être conclu. Michel Camirand, président-directeur

général du Groupe RCM, avançait l'argument suivant lors de la présentation de son projet à ses partenaires municipaux : « Avec le Groupe RCM comme partenaire, vous avez la garantie que la totalité des profits réalisés par Récupération Mauricie sera réinvestie en Mauricie, ce qu'aucune entreprise privée ne pourra vous donner. »

Cette rentabilité n'est cependant pas acquise. Avec l'arrivée des journaux électroniques et la diminution croissante des volumes de papier journal, une baisse de revenus est à prévoir. Par ailleurs, le Groupe RCM veut réduire le taux de contamination dans le papier. Pour ce faire, un projet d'investissement de 3,5 M\$ est actuellement à l'étude. Ce projet vise à accroître la productivité et la qualité de matières récupérées. Enfin, en vertu de l'un des contrats liant le Groupe RCM à la RGMRM, le monde municipal paie des frais de traitement à Récupération Mauricie pour chaque tonne de matière traitée. Ces frais font partie des revenus du Groupe RCM et sont parmi les plus faibles au Québec. Puisqu'ils ne reflètent plus la réalité des coûts actuels, il faudra donc trouver un mécanisme permettant de les ajuster à la hausse.

Apprentissages tirés de cette expérience

Récupération Mauricie démontre la faisabilité d'un partenariat « gagnant-gagnant » entre l'économie sociale et le milieu municipal. Pour le Groupe RCM, il est indispensable d'avoir une bonne connaissance des réalités et réglementations municipales pour tisser ce type d'alliance. L'entreprise constate également qu'il est essentiel que chaque associé adhère aux missions respectives de chacun afin d'établir des relations d'affaires harmonieuses. Ceci amène un partenariat basé sur le respect, où chaque associé est considéré de façon égalitaire. Une gestion transparente des activités et des finances, de même qu'une communication constante entre les partenaires constituent aussi des éléments clés de cette réussite. ■

Bon nombre de projets structurants qui favorisent le développement économique et le mieux-être des populations sont le fruit d'alliances entre des municipalités et des acteurs de l'économie sociale. Les domaines investis sont variés (gestion des matières résiduelles, récréotourisme, développement culturel, infrastructures collectives, etc.), mais dans tous les cas, on mise sur le potentiel des communautés pour trouver une réponse novatrice aux besoins recensés.

Cette série de fiches présente des expériences innovantes de partenariats entre des entreprises d'économie sociale et des administrations municipales. Destinées à inspirer les décideurs du monde municipal et les réseaux d'économie sociale dans le déploiement de nouvelles façons de faire en matière de services aux collectivités, elles constituent les premiers éléments d'une recension qui pourrait s'élargir. Le contenu de ces fiches pourrait aussi éventuellement être réinvesti dans le cadre de différentes activités de diffusion et de transfert.

Le bref recueil de pratiques qu'elles composent est donc un outil appelé à évoluer au fil du temps, dans sa forme, dans son contenu et dans sa finalité.

Une analyse synthèse a également été produite et présente, entre autres, des ingrédients de réussite, tirés des apprentissages réalisés à travers les douze cas étudiés. Cette synthèse est notamment disponible sur le site Internet du TIESS.

La publication de cette fiche s'inscrit dans les suites du Forum Économie sociale et municipalités, tenu à Longueuil le 29 avril 2014 et organisé conjointement par le TIESS et le Chantier de l'économie sociale, en collaboration avec le Pôle de l'économie sociale de l'agglomération de Longueuil.



www.tiess.ca
info@tiess.ca