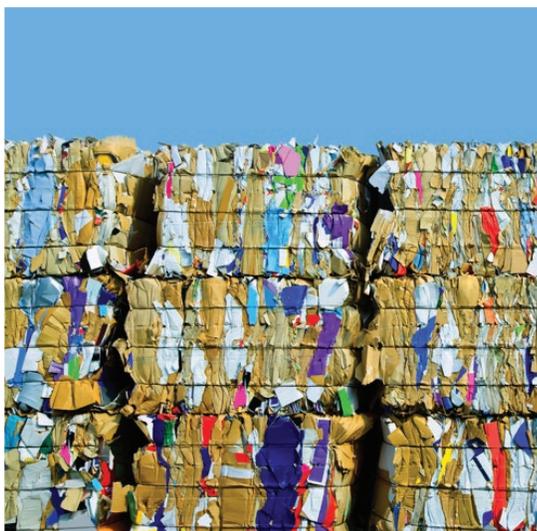
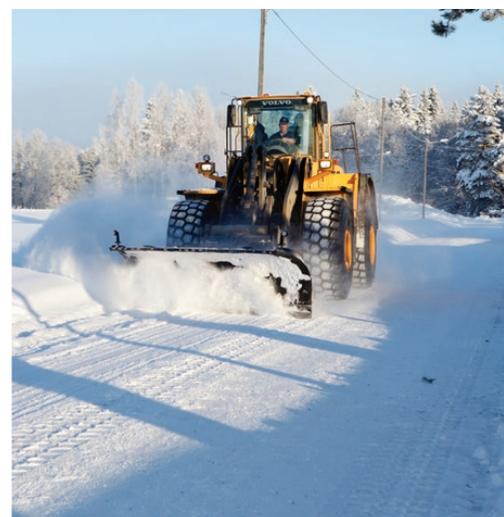


RAMENER LES SERVICES À L'INTERNE

POURQUOI LES GOUVERNEMENTS MUNICIPAUX METTENT FIN À LA SOUS-TRAITANCE ET À LA PRIVATISATION

par Keith Reynolds, Gaëtan Royer, Charley Beresford / 2016



CENTRE FOR CIVIC GOVERNANCE

Columbia
INSTITUTE

RAMENER LES SERVICES À L'INTERNE : pourquoi les gouvernements municipaux mettent fin à la sous-traitance et à la privatisation

Par Keith Reynolds, Gaëtan Royer, Charley Beresford

2016

Le Columbia Institute tient à remercier le Syndicat canadien de la fonction publique qui a financé ce projet.

Équipe du projet : Charley Beresford, Shelly Gordon, Karin Jordan, Robert Ramsay, Keith Reynolds, Gaëtan Royer, Mathieu Vick.

Édition et mise en page : Nadene Rehnby et Pete Tuepah, Hands on Publications

Photos en page couverture (dans le sens horaire en commençant par le haut) : travaux de voirie à Halifax, Gregory Bennett; camion de pompiers à Winnipeg, Michael Himbeault/Flickr; chasse-neige, iStock; affiche au Centre Ray-Friel, Ottawa.ca; réacheminement des déchets, iStock; Employée municipale de Winnipeg, Gregory Bennett.

Traduction : François Couture

Révision : Philippe Gagnon et Manon Lajoie

ISBN : 978-0-9781918-2-5

The logo for Columbia Institute features a blue wave-like graphic above the word "Columbia" in a serif font, with "INSTITUTE" in a smaller, spaced-out sans-serif font below it.

The logo for Centre for Civic Governance consists of four colored squares (blue, green, blue, green) with wavy lines, followed by the text "CENTRE FOR CIVIC GOVERNANCE" in a sans-serif font.

2600 – 1055, rue Georgia Ouest
Vancouver, C.-B. V6E 3R5
604.408.2500

columbiainstitute.ca

civicgovernance.ca

Available in English:
www.civicgovernance.ca/back-in-house

Table des matières

1^{ÈRE} PARTIE : INTRODUCTION.....	5
2^È PARTIE : POURQUOI RAMENER LES SERVICES À L'INTERNE ?	7
3^È PARTIE : LE CADRE ADMINISTRATIF MUNICIPAL.....	9
Législation et politiques provinciales	9
Transfert de responsabilités vers les municipalités	10
Effet des accords commerciaux.....	11
Revenus et dépenses.....	13
Les choix : à l'externe ou à l'interne	14
4^È PARTIE : UN CAS DE COLLABORATION ENTRE LES DIRIGEANTS MUNICIPAUX ET SYNDICAUX	15
5^È PARTIE : RETOUR À L'INTERNE : 15 EXPÉRIENCES CANADIENNES	19
Conception Bay South, Terre-Neuve-et-Labrador	20
Port Hawkesbury, Nouvelle-Écosse	21
Saint-Jean, Nouveau-Brunswick.....	22
Sherbrooke, Québec	23
Montréal, Québec.....	24
Ottawa, Ontario.....	25
Hamilton, Ontario	27
Winnipeg, Manitoba.....	29
Fort McMurray, Alberta.....	31
Calgary, Alberta	33
Banff, Alberta.....	34
New Westminster, Colombie-Britannique	35
Port Moody, Colombie-Britannique.....	36
Sooke, Colombie-Britannique	38
Port Hardy, Colombie-Britannique	39

6^E PARTIE : TENDANCES INTERNATIONALES	40
États-Unis	40
Données sur les services des administrations locales américaines	41
Royaume-Uni.....	42
France	44
Allemagne	45
Ailleurs	46
 7^E PARTIE : PRATIQUES RECOMMANDÉES POUR RAMENER LES SERVICES À L'INTERNE	47
 8^E PARTIE : QUESTIONS À SE POSER POUR UNE BONNE GOUVERNANCE	49
 ANNEXE 1 : CONFIER LES SERVICES À L'EXTERNE : QU'EST-IL ARRIVÉ DANS CES 13 CAS	51
 BIBLIOGRAPHIE.....	56

Introduction

LE RAPPORT *Ramener les services à l'interne : pourquoi les gouvernements municipaux mettent fin à la sous-traitance et à la privatisation* s'intéresse, comme son nom l'indique, à la tendance actuelle au retour des services à l'interne. Le plus souvent, ce sont les coûts qui incitent les municipalités à ramener les services à l'interne, les économies promises par le privé ne s'étant pas matérialisées.

Il existe d'autres raisons pour ramener les services à l'interne, comme le contrôle de la qualité, la flexibilité, l'efficacité, les problèmes avec les entrepreneurs privés, la capacité du personnel, le moral des employés et l'aide aux citoyens vulnérables. Lorsqu'une municipalité ramène un service public à l'interne, elle redonne le contrôle de la prestation de ce service à la communauté.

Le présent rapport examine d'abord l'environnement dans lequel évoluent les gouvernements municipaux au pays. Puis, il présente 15 cas de retour des services à l'interne au Canada, avant de faire état de deux études faisant la promotion de la sous-traitance et de la privatisation des services. Il propose ensuite un survol de la situation à l'international, les meilleures pratiques ainsi que les questions à se poser pour déterminer si le retour des services à l'interne est avantageux.

Depuis les années 1980, les gouvernements, les consultants et les groupes de pression ont produit des dizaines de rapports qui laissent entendre que la privatisation des services est non seulement la meilleure solution, mais l'unique solution.

Toute une industrie s'est construite autour de la privatisation des services publics. Dans leur ouvrage *Reinventing Government* (1992), David Osborne et Ted Gaebler encourageaient, comme bien d'autres auteurs, les administrations municipales à « diriger dans les grandes lignes au lieu de gérer au quotidien ». Les consultants ont sauté sur l'occasion, intégrant la privatisation et la sous-traitance aux conseils qu'ils fournissent aux administrations municipales. Les grands cabinets d'avocats ont compris, eux aussi, qu'il y avait de l'argent à faire dans ce domaine. La plupart d'entre eux ont en effet ajouté les partenariats public-privé (PPP) à leur champ de pratique.

Les groupes de pression comme la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante se sont également mis de la partie, réclamant la privatisation des services et des réductions d'impôts pour leurs membres. Le Conseil canadien pour les partenariats public-privé qui réunit l'industrie et les gouvernements, a pour sa part été créer pour mousser les PPP.



La tendance actuelle est au retour des services à l'interne. Le plus souvent, ce sont les coûts qui incitent les municipalités à agir, les économies promises par le privé ne s'étant pas matérialisées.

Pendant des décennies, les administrations municipales, au Canada comme partout dans le monde, se sont fait forcer la main pour sous-traiter ou privatiser leurs services. Dans certains cas, les gouvernements les y ont même obligées ou presque.

Heureusement, la tendance a fini par s'inverser. Dans plusieurs communautés canadiennes et de l'étranger, on ramène maintenant les services à l'interne.

Historiquement, les lois, les politiques et les pratiques en vigueur dans d'autres juridictions ont exercé une influence sur la manière dont les municipalités canadiennes fournissent leurs services.

À l'international, la tendance est au retour des services à l'interne. De plus en plus d'administrations municipales annulent leurs décisions antérieures.

Des études américaines suggèrent que la privatisation des services municipaux a atteint son apogée en 1997, mais que la prestation des services à l'interne est plus populaire que la sous-traitance et la privatisation. Des études européennes démontrent que des centaines d'administrations municipales ramènent leurs services à l'interne, particulièrement dans les domaines de l'eau et de l'électricité.

Pendant des décennies, les administrations municipales, au Canada comme partout dans le monde, se sont fait forcer la main pour sous-traiter ou privatiser leurs services. Dans certains cas, les gouvernements les y ont même obligées ou presque.

Aux États-Unis, la prestation publique des services demeure le modèle le plus répandu. Au Royaume-Uni, malgré la pression exercée en faveur de la sous-traitance et de la privatisation, de nombreuses administrations municipales ramènent leurs services à l'interne. En 2011, une enquête de l'Association for Public Service du Royaume-Uni révélait que 67 pour cent des 140 administrations municipales interrogées avaient ramené un service à l'interne, étaient en train de le faire ou l'envisageaient. En France, un vaste mouvement de retour des services à l'interne est en cours depuis 2010. La fin d'un contrat de 25 ans entre Suez, Veolia et la Ville de Paris en est l'exemple

le plus probant. En Allemagne, la majorité de la distribution d'électricité est effectué par le public, les municipalités ramenant leurs services dans ce domaine à l'interne.

Jusqu'à récemment, pour les grands projets municipaux d'investissement, le gouvernement canadien exigeait, comme condition préalable à l'obtention de financement fédéral, la réalisation d'une étude de faisabilité pour la réalisation en PPP. Cette exigence a été levée à l'automne 2015 par le nouveau gouvernement fédéral.

Dans les années 1980, Margaret Thatcher a déclaré : « Il n'y a pas de solution de rechange ». Aujourd'hui, on réalise de plus en plus que c'est faux.

DES 15 CAS DE RETOUR des services à l'interne présentés dans ce rapport, 80 pour cent étaient notamment motivés par le coût des services.

Quarante pour cent des 13 municipalités ayant fait l'objet de deux études favorables à la sous-traitance et à la privatisation réalisées en 1997 par le Comité intergouvernemental de recherches urbaines et régionales du Canada ont depuis ramené leurs services à l'interne.

Au Canada, les expériences de prestation de services à l'externe démontrent que la sous-traitance peut s'avérer plus coûteuse, en plus d'avoir un impact sur la qualité du service, le contrôle de la communauté sur ledit service et la capacité à adapter le service selon l'évolution des besoins.

Enfin, comme l'illustrent les cas canadiens de retour des services à l'interne, la prestation publique des services publics est un modèle qui a fait ses preuves et qui est synonyme de contrôle de la communauté locale sur la qualité, de plus grande flexibilité et de contribution du service à l'économie locale. En plus de coûter moins cher dans bien des cas!

Pourquoi ramener les services à l'interne ?

DE GRANDES ÉTUDES britanniques et américaines ont identifié plusieurs raisons qui poussent les administrations municipales à ramener à l'interne des services qu'elles avaient confiées en sous-traitance. Le présent rapport se penche sur 15 exemples canadiens de retour des services à l'interne. Les raisons invoquées par ces municipalités canadiennes et les municipalités étrangères qui ont pris cette décision sont sensiblement les mêmes.

Notons que, dans 11 des 15 municipalités canadiennes étudiées, plus d'une raison est évoquée pour justifier le retour des services à l'interne.

Coûts

Aux États-Unis comme en Angleterre, la majorité des administrations municipales qui ramènent leurs services à l'interne disent que cela leur coûte moins cher de faire le travail elles-mêmes. Dans 12 des 15 exemples canadiens étudiés (80 pour cent), les municipalités mentionnent cet argument. Parmi les services confiés en sous-traitance jugés trop coûteuses, on trouve les services d'eau et d'eaux usées, la cueillette des déchets, le déneigement, la construction et la réparation des trottoirs, les arénas et le développement des infrastructures pour les policiers et les pompiers.

Cet argument vaut autant pour les petites administrations municipales que pour les grandes. En refusant un partenariat public-privé pour ses postes de police, Winnipeg compte économiser 9,7 millions de dollars sur 30 ans. Beaucoup plus petite, la municipalité de Conception Bay South, à Terre-Neuve-et-Labrador, anticipait une économie de 100 000 dollars en ramenant la cueillette des déchets à l'interne.

Qualité du service

En Angleterre, 44 pour cent des administrations municipales ont identifié la piètre qualité du service offert par le privé comme raison justifiant le retour des services à l'interne. Dans les études américaines, c'est le cas pour 51 pour cent des municipalités. Parmi les 15 exemples canadiens, cette raison revient moins souvent, mais elle est tout de même citée par quatre municipalités, soit 27 pour cent des cas. Dans trois de ces municipalités, le nombre de plaintes concernant le transport en commun, la gestion des déchets et les déversements d'eaux usées étaient élevés. La quatrième municipalité a pour sa part simplement indiqué que le retour des services à l'interne permettrait d'améliorer le service à la clientèle.



En Angleterre, 44 pour cent des administrations municipales ont identifié la piètre qualité du service offert par le privé comme raison justifiant le retour des services à l'interne.

PHOTO : RICHARD ERIKSSON/FLICKR

En Angleterre, on a aussi ramené des services à l'interne pour mieux répondre aux besoins des citoyens vulnérables. Au Canada, règle générale, les administrations municipales n'ont pas la responsabilité de prodiguer les services sociaux, mais elles fournissent des services (services récréatifs, bibliothèques et services de garde, notamment) qui soutiennent les citoyens vulnérables, en plus de favoriser l'inclusion sociale, la santé et l'esprit de communauté.

Problèmes avec les sous-traitants

Les études britanniques et américaines ne mentionnent pas spécifiquement les problèmes avec les sous-traitants comme facteur, bien que cela puisse entrer dans la problématique de la qualité du service. Cependant, dans huit des 15 cas canadiens, les municipalités signalent un problème avec le sous-traitant. Les problèmes évoqués touchent plusieurs domaines : suivi des contrats, gestion des déchets, réparation et remplacement des trottoirs, eaux usées, services récréatifs, transport en commun et services de cafétéria. Ces problèmes vont de l'incapacité de certains sous-traitants à remplir leurs obligations jusqu'à des cas de corruption et de collusion.



Dans tous les exemples canadiens sauf deux, on a ramené les services à l'interne à l'expiration du contrat avec le fournisseur privé.

PHOTO : GREGORY BENNETT

Accroissement de la capacité interne

Dans une étude américaine, 30 pour cent des municipalités qui avaient ramené des services à l'interne justifiaient leur geste par un accroissement de l'efficacité de leur administration. Dans cinq des 15 cas canadiens (33 pour cent), les municipalités ont évoqué l'accroissement de la capacité au sein de l'administration municipale. Dans certains cas, cet accroissement résultait d'une croissance démographique ou d'une fusion municipale qui avait rendu la municipalité plus apte à prodiguer le service elle-même. Trois communautés ont choisi de ramener des services à l'interne parce que leur personnel était maintenant en mesure de s'en occuper.

Flexibilité

Les études internationales soulignent le manque de flexibilité des exploitants privés comme raison expliquant le retour des services à l'interne. Parmi nos exemples canadiens, la municipalité de Port Moody, en Colombie-Britannique, a évoqué l'évolution rapide du cadre réglementaire entourant la gestion des déchets.

Expiration du contrat

Dans tous les exemples canadiens sauf deux, on a ramené les services à l'interne à l'expiration du contrat avec le fournisseur privé.

Autres problèmes

Les études britanniques et américaines font état d'autres problèmes motivant le retour des services à l'interne qui n'ont pas été évoqués dans les 15 exemples canadiens pris en compte dans le présent rapport. De ce nombre, mentionnons l'absence de soumissionnaires concurrentielles. Les problèmes environnementaux ont compté pour beaucoup dans la décision de l'Allemagne de ramener la gestion de l'énergie à l'interne. Au Canada, la gestion des déchets est considérée comme une problématique environnementale.

Le cadre administratif municipal

IL Y A PRÈS DE 20 ANS, on pouvait lire ceci dans un rapport du Comité intergouvernemental de recherches urbaines et régionales à propos des choix que font les administrations municipales en matière de sous-traitance :

Ces dernières années au Canada, les réductions dans les transferts provinciaux et le délestage des responsabilités à l'égard des dépenses dans de nombreuses provinces et dans les territoires ont eu des répercussions sur la capacité des administrations locales de tenir leurs engagements en matière de dépenses. Les municipalités ont dû faire face à des augmentations dans les coûts de leurs propres services et composer avec de nouvelles initiatives environnementales et sociales (comme les normes environnementales et l'équité en matière d'emploi).¹

On peut difficilement imaginer un meilleur point de départ pour discuter de la situation actuelle des administrations municipales au Canada.

Aux prises avec des revenus limités, des coûts en hausse, une population vieillissante et les changements climatiques, les administrations municipales doivent choisir les services qu'elles prodigueront aux citoyens, ainsi que le mode de prestation et de financement de ces services. Ces décisions, elles doivent les prendre en fonction des besoins du public, mais aussi en tenant compte de la législation provinciale, des politiques fédérales et des accords commerciaux nationaux et internationaux qui encadrent leur capacité d'action

En vertu de la constitution canadienne, les municipalités sont sous la juridiction des provinces. Si les pouvoirs de ces administrations varient d'une province à l'autre, les provinces ont eu tendance, ces dernières décennies, à accroître légèrement l'autonomie des administrations municipales.

Législation et politiques provinciales

Traditionnellement, les législations provinciales ont permis aux administrations municipales canadiennes de confier leurs services en sous-traitance. Au cours des dernières décennies, plusieurs provinces ont accordé aux municipalités les mêmes pouvoirs qu'aux « personnes morales », c'est-à-dire qu'aux entreprises. En général, cela signifie que les administrations municipales peuvent exercer des pouvoirs plus larges que



Si les pouvoirs de ces administrations varient d'une province à l'autre, les provinces ont eu tendance, ces dernières décennies, à accroître légèrement l'autonomie des administrations municipales.

L'HÔTEL DE VILLE DE VANCOUVER. PHOTO : PUBLIC SPACE NETWORK/FICKR

¹ Skelly 1997, 2.

ceux énumérés dans la loi provinciale. Un article paru en 2006 dans l'*Osgoode Hall Law Journal* avançait que l'octroi des pouvoirs d'une personne morale aux municipalités ontariennes visait en partie à « favoriser les partenariats public-privé (PPP) ». ²

Plusieurs gouvernements provinciaux ont mis sur pied des agences qui font la promotion des PPP. Ces projets sont devenus de plus en plus controversés à mesure que les vérificateurs généraux provinciaux ont remis en question la méthodologie des PPP et les économies promises par ses partisans.

Le gouvernement conservateur fédéral était un fervent partisan des partenariats public-privé. Il a d'ailleurs créé PPP Canada pour encourager les gouvernements provinciaux et municipaux à recourir aux PPP.

Les conservateurs avaient instauré une « présélection PPP », soit l'obligation d'effectuer une étude de faisabilité en PPP pour tous les grands projets d'infrastructure financés par le fédéral. Ce mécanisme évaluait les diverses solutions d'approvisionnement possibles pour déterminer l'intérêt d'une approche en PPP. PPP Canada tenait un rôle prépondérant lors de cette présélection. ³

L'élection d'un nouveau gouvernement fédéral a changé la donne. Le ministre de l'Infrastructure et des Collectivités a reçu le mandat de lever l'exigence de présélection. En effet, parmi les priorités stipulées dans sa lettre de mandat, on trouve « la modification du Fonds Chantiers Canada dans le but de le rendre plus transparent et d'accélérer les processus d'approbation, ce qui éliminera la nécessité de faire l'objet d'une présélection des partenariats public-privé dans le cadre des projets » ⁴. Voilà qui devrait diminuer la pression de recourir aux PPP pour les projets subventionnés par le fédéral.

Transfert de responsabilités vers les municipalités

Ces dernières décennies, les municipalités canadiennes ont vu leurs responsabilités s'accroître en raison du délestage pratiqué par les gouvernements fédéral et provinciaux. Mentionnons la diminution des paiements de transfert, les modifications réglementaires sans financement supplémentaire pour les mettre en œuvre (la réglementation sur la mise à niveau des systèmes d'eaux usées, par exemple) et l'abandon de services sociaux.

Quand un gouvernement provincial sous-finance les services en santé mentale, le budget des services de police municipaux s'en ressentent. Les municipalités doivent en effet composer pour le soutien inadéquat offert aux personnes ayant des problèmes de santé mentale. Les administrations municipales disposent de moins de fonds et de moins de pouvoirs que les gouvernements fédéral et provinciaux. Mais elles ont quand même la responsabilité de s'occuper de leurs citoyens, en plus de faire face à des problématiques comme l'itinérance et le logement.

Dans le rapport *Who's Picking up the Tab? Federal and provincial downloading onto local governments* publié en 2014, le Columbia Institute a compilé des chiffres nationaux, notamment pour les dépenses en infrastructure. ⁵

2 Levi et Valverde 2006, 429.

3 PPP Canada 2014.

4 Le premier ministre Justin Trudeau, *Lettre de mandat du ministre de l'Infrastructure et des Collectivités*, 2015.

5 Duffy, Royer et Beresford 2014.

Ce rapport conclut que :

Le sous-financement des paliers supérieurs de gouvernement (et particulièrement du fédéral) dans la construction et le renouvellement de l'infrastructure publique a été un catalyseur important du délestage sur les administrations locales. Comme l'a signalé l'économiste Hugh Mackenzie dans une étude de 2013, « l'engagement fiscal du Canada envers l'infrastructure a régressé régulièrement pendant les quatre décennies qui ont précédé le programme de stimulation économique mis sur pied pour combattre la récession de 2008-2009 ». L'investissement net en proportion du PIB canadien (en tenant compte de la dépréciation) a décliné constamment de la fin des années 1950 à la fin des années 1990, atteignant même une valeur négative pendant deux ans dans les années 1990, les nouveaux investissements étant alors « inférieurs au taux annuel de dépréciation des stocks d'infrastructure existants ». Selon M. Mackenzie, l'effet cumulatif du sous-investissement se soldait, en 2011, par un déficit d'infrastructure d'environ 145 milliards de dollars.⁶

Who's Picking Up the Tab? souligne que les principaux déclencheurs de transferts de responsabilités vers les municipalités sont les coûts des services de santé mentale, les nouvelles exigences fédérales et provinciales relatives au traitement de l'eau et des eaux usées et les changements dans le partage des coûts des services policiers.

Alors que les responsabilités des administrations municipales augmentaient, le financement du fédéral et des provinces diminuait. En Colombie-Britannique, les transferts fédéraux et provinciaux aux administrations municipales ont atteint un niveau record en 1995 avant de décliner. Ils se sont redressés quelque peu depuis, sans toutefois revenir au niveau de 1995.

Effet des accords commerciaux

Les municipalités canadiennes se plaignent, depuis longtemps, d'être tenues à l'écart de la plupart des discussions entourant les nombreux accords commerciaux internationaux impliquant le Canada. Pendant les négociations de l'Accord économique et commercial global (AÉCG) entre le Canada et l'Europe, des groupes comme l'Union of BC Municipalities et des dizaines de municipalités, dont de grandes villes comme Toronto, ont adopté des résolutions réclamant leur exclusion permanente de l'accord.⁷

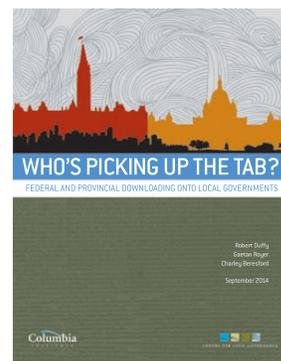
Malgré ces préoccupations, certaines décisions municipales sont soumises aux règles du commerce international. Certains élus municipaux craignent donc de coûteuses contestations commerciales s'ils adoptent telle ou telle mesure. Cependant, bien qu'il faille être au fait des règles commerciales, il faut aussi comprendre qu'une majorité de décisions municipales ne seront jamais affectées par ces accords.

Depuis l'adoption de l'Accord de libre-échange nord-américain⁸ en 1994, les municipalités canadiennes sont assujetties aux dispositions de l'accord sur le règlement des différends entre investisseurs et États. Cela a exposé certaines de leurs

6 Ibid., 39, notre traduction.

7 Conseil des Canadiens, *News: More municipalities want exemption from CETA*, 16 avril 2012, <http://canadians.org/fr/node/8421>

8 *Accord de libre-échange nord-américain (ALENA)*. Bureau du représentant américain au Commerce.



Who's Picking Up the Tab? souligne que les principaux déclencheurs de transferts de responsabilités vers les municipalités sont les coûts des services de santé mentale, les nouvelles exigences fédérales et provinciales relatives au traitement de l'eau et des eaux usées et les changements dans le partage des coûts des services policiers.

décisions aux contestations d'investisseurs étrangers (particuliers et entreprises) qui ont réclamé une compensation.

La capacité des administrations municipales à favoriser les entrepreneurs locaux peut être affectée par ces accords commerciaux. En négociant l'AÉCC, le Canada a accepté, à la demande des Européens, d'interdire aux municipalités et aux provinces d'offrir des incitatifs aux soumissionnaires locaux ou de les favoriser d'une quelconque manière dans leurs contrats d'acquisition. Au Canada, à ce jour, on ne recense cependant aucune contestation d'une décision municipale en ce sens.

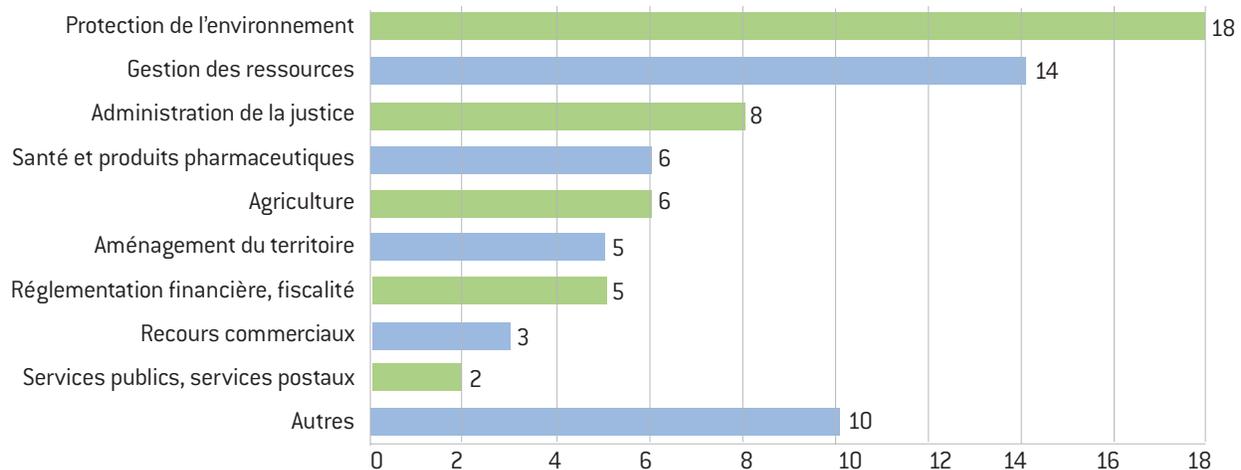
Les contestations en vertu de l'ALÉNA portent surtout sur l'environnement : 40 pour cent des réclamations touche la protection de l'environnement et la gestion des ressources, un euphémisme pour l'extraction des ressources.

On craint donc que de nouveaux règlements municipaux limitant les activités susceptibles de nuire à l'environnement puissent occasionner des pénalités.

Malgré ces problèmes potentiels, ces accords ont des principes sous-jacents qui permettent d'éviter la plupart des problèmes.

- Les décisions de bon nombre d'administrations municipales, particulièrement des petites municipalités, se situent sous les seuils financiers prévus dans ces accords.
- Les services municipaux sont exemptés pourvu qu'ils ne soient pas prodigués sur une base commerciale et qu'ils n'entrent pas en concurrence avec d'autres fournisseurs.
- Les dispositions de l'accord commercial peuvent s'appliquer si la municipalité achète des services pour les revendre ou en faire un usage commercial.
- Si la municipalité autorise un nouveau monopole pour un service, ce monopole risque d'être assujéti aux dispositions des accords commerciaux.

FIGURE 1 : RÉCLAMATIONS EN VERTU DE L'ALÉNA PAR MESURE CONTESTÉE



Source : Scott Sinclair, *Democracy Under Challenge*, Centre canadien de politiques alternatives, 2015.

- Les litiges internationaux coûteux concernent habituellement de gros dossiers où l'enjeu financier est élevé.
- Règle générale, les grands projets municipaux de construction (supérieurs à 8,5 millions de dollars) sont assujettis aux accords commerciaux internationaux.
- À ce jour, aucune poursuite n'a permis de mettre en doute la capacité d'une municipalité de régler dans l'intérêt de sa population et de l'environnement.
- Aucun accord commercial international n'oblige les municipalités à permettre aux entreprises étrangères de fournir les services d'eau potable ou de distribution de l'eau. Cependant, la municipalité qui choisit d'obtenir ces services d'eau d'une entreprise privée ou de privatiser ses services de distribution d'eau sera assujettie à certaines obligations commerciales.

Finalement, il est important que le conseil municipal qui signe un contrat le négocie de manière à permettre à un futur conseil municipal de ramener le service à l'interne s'il le désire.

Revenus et dépenses

La prise de décision municipale est aussi influencée par le niveau de services que requiert la population et par les revenus disponibles pour fournir ces services. Comme c'est le cas pour la législation, le niveau des revenus, les sources de revenus et le panier de services offerts varient d'une province à l'autre.

Jusqu'en 2008, Statistique Canada fournissait des données sur les dépenses et les revenus des administrations municipales canadiennes. Ces rapports faisaient état de grands écarts entre les provinces, tant au niveau des sources de revenus municipaux que du financement reçu des gouvernements fédéral et provinciaux. Les dépenses municipales variaient également beaucoup d'une province à l'autre.

Ces variations reflétaient les différences dans les politiques provinciales en matière de services sociaux et de responsabilité des services de l'ordre, ainsi que les priorités municipales (en matière de loisirs et de culture, par exemple).

Statistique Canada a remplacé cette enquête par un nouveau sondage qui ne permet plus de compiler les dépenses par poste budgétaire. Du coup, on ne peut plus faire de comparaisons entre les provinces. Par contre, le nouveau sondage permet toujours de recueillir des données sur la part qu'occupent l'impôt foncier, la vente de biens et de services et les subventions gouvernementales dans les revenus municipaux. Par exemple, l'impôt foncier peut représenter jusqu'à 68 pour cent des revenus d'une municipalité au Manitoba, mais aussi peu que 27 pour cent des revenus municipaux en Saskatchewan.

Le point le plus important à retenir au chapitre des revenus et des dépenses, c'est que « les municipalités possèdent plus que 60 pour cent de l'infrastructure au pays, mais ne collectent que huit cents sur chaque dollar de taxe payée au Canada,



« Les municipalités possèdent plus que 60 pour cent de l'infrastructure au pays, mais ne collectent que huit cents sur chaque dollar de taxe payée au Canada, les 92 autres cents allant aux gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux. »

les 92 autres cents allant aux gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux »⁹, comme l'a souligné la Fédération canadienne des municipalités.

Les choix : à l'externe ou à l'interne

Le Canada ne dispose pas de données sur les services offerts à l'interne ou à l'externe comme c'est le cas aux États-Unis grâce aux sondages récurrents menés par l'International City/County Management Association.

Une seule enquête du genre a été menée au Canada.¹⁰ En 2004, Robert Hebdon et Patrice Jalette ont expédié le sondage à toutes les municipalités canadiennes de plus de 5000 habitants, avec l'appui de la Fédération canadienne des municipalités et de l'Association canadienne des administrateurs municipaux.

Sans surprise, les auteurs ont constaté que les municipalités canadiennes offrent plus de services que les municipalités américaines. Par contre, ils ont été surpris d'apprendre que « le taux de privatisation des services et le nombre de projets de privatisation sont plus élevés dans les municipalités canadiennes »¹¹.

Les auteurs ont avancé l'hypothèse suivante : « en raison du transfert de la prestation de services des provinces vers les villes sans que cela s'accompagne des fonds nécessaires, on peut envisager que les administrateurs municipaux subissent de plus fortes pressions de restructuration que leurs homologues américains »¹².

Bien que cette étude canadienne n'ait pas été répétée, l'historique de la sous-traitance dans les 13 municipalités ayant fait l'objet de deux études canadiennes publiées en 1997 est aussi révélateur. Ces municipalités avaient sous-traité certains de leurs services, comme l'évaluation foncière, la gestion de l'eau et des eaux usées, la collecte des déchets, le déneigement, le transport en commun et l'infrastructure.¹³

De ces 13 municipalités qui sous-traitaient des services en 1997, 40 pour cent ont depuis ramené tous leurs services à l'interne. Pour justifier leur décision, elles évoquent le contrôle local, les coûts, des problèmes avec les entrepreneurs, un accroissement de leur capacité ou une combinaison de ces facteurs.



Les auteurs ont avancé l'hypothèse suivante : « en raison du transfert de la prestation de services des provinces vers les villes sans que cela s'accompagne des fonds nécessaires, on peut envisager que les administrateurs municipaux subissent de plus fortes pressions de restructuration que leurs homologues américains. »

PHOTO : SANGUDO/FLICKR

9 Fédération canadienne des municipalités, À propos du Dossier, 21 décembre 2015, <https://www.fcm.ca/accueil/enjeux/à-propos-du-dossier-x6246.htm>

10 Hebdon et Jalette 2008.

11 Ibid., 144 (notre traduction).

12 Ibid.

13 Skelly 1997; Carr, Bowden et Storrer 1997.

Un cas de collaboration entre les dirigeants municipaux et syndicaux

Gaëtan Royer, ex-directeur municipal de Port Moody

Appelant en colère : « Je viens de remettre mes vidanges qui puent dans le garage... pour la deuxième semaine de suite ! »

Directeur municipal : « Je suis terriblement désolé qu'on ait oublié votre rue encore une fois. J'avise l'entrepreneur tout de suite. »

Appelant en colère : « C'est ce qu'on m'a dit la semaine passée ! »

CET ÉCHANGE VOUS SEMBLE-T-IL CRÉDIBLE ? Je peux vous dire que l'exemple est bien réel car je l'ai vécu. À titre de fonctionnaire municipal, j'ai eu honte et je me suis senti désemparé. Même en sous-traitant, la municipalité a des comptes à rendre.

Qu'il s'agisse d'un bouchon de circulation qui se prolonge sur plusieurs heures ou du rendement insatisfaisant de l'entrepreneur qui nettoie les toilettes publiques d'un parc achalandé, on ressent la même impuissance. Quand on n'a plus ni le personnel ni le matériel pour régler le problème à la satisfaction des contribuables, on peut toujours refuser de payer l'entrepreneur, mais aucune pénalité exercée contre celui-ci après coup ne rétablira la confiance de la population dans votre organisation.

Les réponses d'un préposé au service à la clientèle d'un centre d'appel ne font qu'aggraver les choses. Et ce n'est pas en pointant l'entrepreneur du doigt que vous convaincrez les citoyens que vous vous souciez d'eux. Si vous ne pouvez pas régler le problème, dire au contribuable que vous ne pouvez rien faire en raison des modalités d'un contrat ne fera que valider leur impression : vous avez laissé un service important échapper à votre contrôle.

En 2008, le maire Joe Trasolini, son conseil et l'équipe de direction municipale de Port Moody étaient déterminés à régler les problèmes des citoyens. La population appréciait beaucoup la politique « porte ouverte » du maire, ma disponibilité comme directeur municipal à faire des visites à domicile et l'empressement de l'ensemble de notre équipe. Il était donc pénible de constater que les problèmes du service de collecte des déchets faisaient oublier tous nos efforts dans les autres domaines.

Notre service de collecte des déchets en déroute venait à bout de la patience des gens, même si nous avons tout tenté pour convaincre l'entrepreneur d'agir. Certains fonctionnaires pensent peut-être qu'en confiant des tâches en sous-traitance, on se met à l'abri de la critique. C'est faux, lorsque vous blâmez un entrepreneur, vous admettez avoir



« À titre de fonctionnaire municipal, j'ai eu honte et je me suis senti désemparé. Même en sous-traitant, la municipalité a des comptes à rendre. »
— Gaëtan Royer

pris la mauvaise décision. Dans notre cas, nous avons pris cette mauvaise décision dix ans plus tôt.

À Port Moody, l'expiration du contrat nous liant avec un entrepreneur qui fournissait un mauvais service aurait pu être le déclencheur du retour du service à l'interne. Mais c'est plutôt un engagement conjoint envers un leadership collaboratif qui a donné le ton. La présidente de la section locale du SCFP ayant promis de collaborer avec la direction, le conseil municipal a donc décidé de peser le pour et le contre de deux options : embaucher un nouvel entrepreneur ou ramener le service à l'interne.

Nous aurions pu analyser les options, dont la prestation du service à l'interne, de diverses manières. Normalement, la direction contrôle le degré de participation du syndicat. A l'extrémité « participation minimale » du spectre, la direction agit unilatéralement en se disant que le syndicat a le droit de se faire entendre s'il le souhaite. A l'extrémité « participation maximale », les dirigeants municipaux travaillent en partenariat avec les dirigeants syndicaux. Dans l'analyse du dossier de la collecte des déchets, l'équipe de direction de Port Moody a travaillé en partenariat avec l'exécutif de la section locale du SCFP.

Ensemble, nous avons mis sur pied une structure comptant autant de représentants de la direction que du syndicat. Ce comité prenait toutes ses décisions par consensus. Dès le départ, les deux parties ont convenu de présenter conjointement les recommandations finales au conseil municipal.

Que faut-il pour qu'un directeur municipal partage son pouvoir d'aviser le conseil municipal ? Que faut-il pour qu'un conseil municipal tienne compte des recommandations conjointes du syndicat et de la direction ? Que faut-il pour que les dirigeants syndicaux et les travailleurs qu'ils représentent ne se sentent pas abusés ou récupérés par une telle démarche ? De la confiance mutuelle.

Avant le début de ce projet, le conseil municipal, l'équipe de direction et les dirigeants du SCFP travaillaient bien ensemble, dans le respect mutuel, comme c'est le cas dans bon nombre de municipalités. Lorsque cette initiative a été lancée, les relations interpersonnelles entre membres du conseil, de la direction et du syndicat étaient bonnes, sans être exceptionnelles.

Pour réussir à établir la confiance et former une équipe conjointe, il a fallu inclure quelques ingrédients essentiels :

- **LA REPRÉSENTATION ÉGALE DU DÉBUT À LA FIN DE LA DÉMARCHE.** Le comité d'orientation du projet se composait à parts égales de représentants de la direction et du syndicat. Quand il a fallu former un sous-comité pour une partie de nos travaux, nous avons maintenu cette représentation égale.
- **L'ACCÈS PARTAGÉ À TOUTES LES DONNÉES.** Nous avons mis en place des mesures pour venir à bout de toute suspicion à propos des contributions de tiers :
 - la direction a pu scruter les rapports et les données fournis par les représentants nationaux et régionaux du syndicat.
 - le syndicat a pu scruter les soumissions du secteur privé et les données financières des autres municipalités obtenues par la direction.

Que faut-il pour qu'un directeur municipal partage son pouvoir d'aviser le conseil municipal ? Que faut-il pour qu'un conseil municipal tienne compte des recommandations conjointes du syndicat et de la direction ? Que faut-il pour que les dirigeants syndicaux et les travailleurs qu'ils représentent ne se sentent pas abusés ou récupérés par une telle démarche ? De la confiance mutuelle.

- les prétentions exagérées et les données non étayées avancées par les tiers des deux côtés ont été rejetées par consensus.
- **LE MAINTIEN DE L'INTÉGRITÉ DE LA DÉMARCHE.** Comme les vieilles habitudes sont coriaces, lorsque la tension monte, les chefs de projet des deux côtés ont la responsabilité partagée de ramener leurs représentants à l'ordre, afin de respecter l'ouverture et la collaboration au cœur de la démarche.
- **L'ACCENT SUR LES RÉSULTATS.** Nous avons fixé les objectifs et les résultats attendus, pour aider les groupes et les individus à avancer et à surmonter les revers.
- **UNE BONNE CONCEPTION SIMPLIFIE LA MISE EN ŒUVRE.** La participation de l'équipe à une conception collaborative à laquelle participaient les travailleurs de première ligne nous a permis de formuler des plans plus réalistes et de préparer une mise en œuvre plus facile au moment de l'introduction du nouveau service.
- **UNE PRISE DE DÉCISION PAR CONSENSUS DU DÉBUT À LA FIN DE LA DÉMARCHE.** Il n'y a rien de pire, pour saper la confiance dans une démarche conjointe, que de favoriser le point de vue d'une des parties au dernier moment. À la fin, les représentants syndicaux et patronaux ont signé l'étude conjointe et ont endossé l'ensemble des recommandations.
- **LE SUCCÈS, ÇA SE PARTAGE.** Le projet conjoint sur le modèle de collecte des déchets à Port Moody avait pour but de satisfaire les citoyens, d'obtenir le meilleur résultat au meilleur prix et de jeter les bases d'un processus de prise de décision axé sur la collaboration. Dès le départ, il a fallu mettre les egos de côté. On a aussi pris soin de reconnaître la contribution de chacun. Le fait de célébrer notre réussite tous ensemble et de partager le mérite a permis de forger des souvenirs communs et de changer la culture interne.

Le projet conjoint sur le modèle de collecte des déchets à Port Moody avait pour but de satisfaire les citoyens, d'obtenir le meilleur résultat au meilleur prix et de jeter les bases d'un processus de prise de décision axé sur la collaboration.

PHOTO : SWANA.ORG

Une fois la décision de ramener le service à l'interne et d'embaucher du personnel prise, notre priorité a été de donner à nos employés les outils pour réussir. Nous avons besoin de nouveaux camions, de nouveaux bacs, de chauffeurs, de règles pour le tri des déchets, d'itinéraires et d'un nouveau calendrier. Surtout, il fallait que les citoyens adoptent de nouvelles habitudes. Et tout cela devait se faire en même temps.



La direction et le syndicat ont collaboré encore une fois. Ils ont formé les chauffeurs pour opérer les nouveaux camions. Nos chauffeurs sont aussi devenus des ambassadeurs du recyclage. Nous les avons autorisés à s'arrêter en route

pour enseigner aux citoyens à trier leurs ordures. Nous avons mis en branle une vaste stratégie de communication qui nous a valu un prix d'excellence de la Solid Waste Association of North America (SWANA).

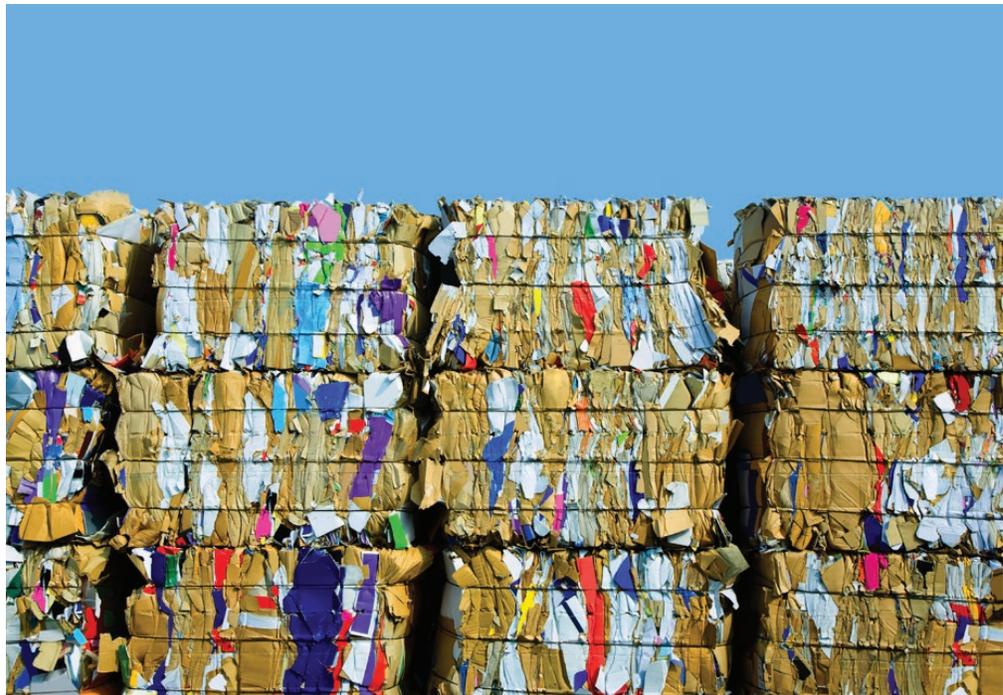
À l'approche de l'entrée en service de la collecte des déchets à l'interne, la confiance mutuelle était si forte que le syndicat et la direction ont discuté d'orientations stratégiques pour les communications avec la population, de l'application des règles et des méthodes de mesure. Il y a eu des erreurs, bien sûr, mais on y a fait face calmement et avec professionnalisme.

Quelques mois après le retour à l'interne, Port Moody a bénéficié d'une couverture médiatique positive à propos de l'amélioration du service. Ayant repris le plein contrôle de ses équipements, de sa main-d'œuvre et du niveau de service, la municipalité était maintenant capable de s'adapter aux changements de réglementation. D'ailleurs, elle a rapidement mis en place des mesures d'économie qu'un entrepreneur aurait transformées en extras onéreux.

Port Moody est rapidement devenu la première municipalité de la Colombie-Britannique dont le taux de réacheminement des déchets a franchi la barre des 70 pour cent. Le tarif en vigueur était aussi inférieur à celui des villes voisines, une situation qui a perduré pendant plusieurs années. En outre, la municipalité a réussi à mettre de côté des sommes substantielles pour le remplacement de sa flotte de camions à la fin de leur vie utile. Huit ans plus tard, le service et le financement internes de Port Moody demeurent le choix logique d'un point de vue financier.

Port Moody est rapidement devenu la première municipalité de la Colombie-Britannique dont le taux de réacheminement des déchets a franchi la barre des 70 pour cent.

PHOTO : JUSTIN RICHIE/FLICKR



Retour à l'interne : 15 expériences canadiennes

PARTOUT AU PAYS, des municipalités ramènent leurs services à l'interne. Les études de cas qui suivent se fondent sur des sources d'information publiques, ainsi que sur les commentaires formulés par les administrations municipales en réponse aux demandes d'information transmises.





CONCEPTION BAY SOUTH

TERRE-NEUVE-ET-LABRADOR

COLLECTE DES DÉCHETS

RAISONS

- Problèmes avec l'entrepreneur
- Coûts

« En ce moment, les projections de notre personnel indiquent que nous allons économiser autour de 100 000 dollars ou plus. »

PHOTO DU HAUT :
SCOTT HOWES/FLICKR

PHOTO DU BAS : CLIFFY/FLICKR

CONCEPTION BAY SOUTH est une municipalité située près de Saint-Jean. Selon le recensement de 2011, c'est la deuxième municipalité en importance à Terre-Neuve-et-Labrador, avec près de 25 000 habitants. Elle connaît une forte croissance. Sa population a en effet augmenté de 40 pour cent entre 2006 et 2011.¹⁴

Cette municipalité avait confié la collecte des déchets en sous-traitance depuis un certain temps. Elle a toutefois reçu 800 plaintes dans les six mois qui ont suivi la signature d'un nouveau contrat en 2007.¹⁵ Quand, en 2011, un appel d'offres s'est soldé par la réception d'une soumission supérieure à 2 millions de dollars, les conseillers municipaux ont décidé de ramener le service à l'interne. Le maire Woody French a déclaré aux médias : « En ce moment, les projections de notre personnel indiquent que nous allons économiser autour de 100 000 dollars ou plus. »¹⁶



14 « C.B.S. has more residents than Mount Pearl, says census », *CBC News*, 8 février 2012.

15 « Dump garbage contractor, C.B.S. councillors told », *CBC News*, 27 juin 2007.

16 « Contractors out as C.B.S., Paradise bring services in-house », *CBC News*, 29 décembre 2011. www.cbc.ca/news/canada/newfoundland-labrador/contractors-out-as-c-b-s-paradise-bring-services-in-house-1.1108307

PORT HAWKESBURY

NOUVELLE-ÉCOSSE

DÉNEIGEMENT

En 2014, **LA MUNICIPALITÉ DE PORT HAWKESBURY**, au Cap-Breton, a mis fin à presque tous ses contrats de déneigement. Lors de la dernière année de sous-traitance en 2013, son budget de déneigement était de 350 000 dollars. Ce montant a été ramené à 216 000 dollars en 2014 grâce à l'exécution du travail à l'interne.

« Ce travail intéressait beaucoup nos employés, qui le font avec un sentiment de responsabilité envers nos citoyens. Nous avons fait la preuve que cela représentait de grosses économies pour la ville »¹⁷, a expliqué le directeur général de Port Hawkesbury, Maris Freimanis.

Les trois derniers petits contrats de déneigement ont été éliminés en 2015.



RAISONS

- Coûts
- Capacité des employés municipaux à effectuer le travail

Lors de la dernière année de sous-traitance en 2013, son budget de déneigement était de 350 000 dollars. Ce montant a été ramené à 216 000 dollars en 2014 grâce à l'exécution du travail à l'interne.

PHOTO DU HAUT :
JASON MICHAEL/FLICKR

¹⁷ Yvonne Leblanc-Smith, « Port Hawkesbury may record surplus in snow removal budget », *CBC News*, 6 mars 2015.



SAINT-JEAN

NOUVEAU-BRUNSWICK

COLLECTE DES DÉCHETS

RAISON

- Coûts

Un rapport présenté au conseil municipal montre que, deux ans plus tard, cette décision a permis à la municipalité d'économiser 700 000 dollars en un an, alors que les premières estimations parlaient d'une économie de 500 000 dollars.

PHOTO : JAMIE MCCAFFREY/FLICKR

Pendant plusieurs années, **LA VILLE DE SAINT-JEAN** a confié une partie de la collecte des déchets en sous-traitance, « surtout en raison de la capacité et de ressources internes insuffisantes »¹⁸. Dix-neuf des 53 itinéraires de collecte étaient en sous-traitance et le personnel municipal s'occupait des autres. En 2010, la municipalité a demandé des « déclarations d'intérêt » pour l'exécution de la collecte des déchets et du compostage. Deux entrepreneurs ont présenté dix soumissions couvrant l'ensemble du projet, tandis que d'autres ont proposé un arrangement pour la sous-traitance de 50 pour cent des itinéraires.¹⁹

En août 2011, deux rapports internes présentant trois options de collecte ont été présentés au conseil. La première option maintenait le statu quo : les deux tiers de la collecte seraient assurés à l'interne. La deuxième prévoyait que toute la collecte serait réalisée à l'interne et la troisième proposait que tout soit fait à l'externe.

Les fonctionnaires ont recommandé la deuxième option, soit mettre fin à la sous-traitance et tout ramener à l'interne. L'achat de l'équipement nécessaire a été approuvé et, le 11 octobre 2011, le conseil a approuvé la recommandation.²⁰

Un rapport présenté au conseil municipal montre que, deux ans plus tard, cette décision a permis à la municipalité d'économiser 700 000 dollars en un an, alors que les premières estimations parlaient d'une économie de 500 000 dollars. Par la suite, Saint-Jean a ramené le programme de peinture pour la signalisation routière à l'interne.

18 Ville de Saint-Jean, *Solid Waste Collection Financial Analysis – Resource Overview*, 17 juin 2011.

19 J.M. Paul Groody, Commissioner Municipal Operations and Engineering et J. Patrick Woods, City Manager, Solid Waste Management, *Outsource Decision, Report to Saint John Common Council*, 17 juin 2011.

20 J.M. Paul Groody, Commissioner Municipal Operations and Engineering, Solid Waste Management Service – Collection Decision, *Report to Saint John Common Council*, 22 septembre 2011.

SHERBROOKE

QUÉBEC

COLLECTE DES DÉCHETS

À la suite de fusions municipales, la collecte des déchets à **SHERBROOKE** était effectuée par un entrepreneur dans les nouveaux territoires annexés et par les employés municipaux dans l'ancien territoire de la municipalité.

En 2011, les fonctionnaires municipaux ont recommandé de ramener à l'interne toute la collecte. Selon leur analyse, la municipalité pourrait ainsi économiser jusqu'à 750 000 dollars par année.

« En prenant connaissance de l'importance des économies annuelles anticipées, la décision s'est imposée d'elle-même »²¹, a déclaré le maire de l'époque, Bernard Sévigny. Ces économies tiennent compte de l'achat et de l'entretien des nouveaux camions, ainsi que des coûts de main-d'œuvre et des frais d'administration et de gestion.

RAISON

- Coûts

« En prenant connaissance de l'importance des économies annuelles anticipées, la décision s'est imposée d'elle-même. »

PHOTO DU HAUT :
LIBERTAD/WIKIMEDIA COMMONS

PHOTO DU BAS : MICHEL G/FLICKR



21 Ville de Sherbrooke, communiqué de presse, « La Ville de Sherbrooke prend en main la collecte des déchets et économise 750 000 \$ », 23 février, <https://www.ville.sherbrooke.qc.ca/salle-de-presse/actualites/communiques-et-actualites/actualites/actualites/article/la-ville-de-sherbrooke-prend-en-main-la-collecte-des-dechets-et-economise-750-000/>



CONSTRUCTION ET RÉFECTION DES TROTTOIRS

RAISONS

- Problèmes avec les fournisseurs
- Coûts



« Lorsqu'on est sur une rue pour une intervention et qu'on voit qu'à quelques mètres, il y a un bout de trottoir à réparer, on peut le faire. On peut se permettre cette flexibilité qu'une entreprise n'a pas parce qu'elle va respecter ce qui est écrit dans son contrat. »

PHOTO DU HAUT : COREY TEMPLETON/FLICKR

PHOTO DU BAS : ARRONDISSEMENT DE ROSEMONT-LA PETITE-PATRIE, CHRIS GOLDBERG/FLICKR

Jusqu'aux années 1980, ce sont les employés municipaux qui s'occupaient de l'essentiel des travaux de construction et de réfection des trottoirs et des rues. Le volume excédentaire était confié au privé en sous-traitance. Pourtant, dans la foulée des fusions municipales, on a confié l'ensemble des travaux au privé en 2002.²²

En 2013, une commission publique d'enquête sur la corruption et la collusion dans l'industrie québécoise de la construction, la Commission Charbonneau, a mis au jour des stratagèmes de truquage des soumissions qui ont permis à des entreprises de gonfler le montant des contrats publics de voirie, d'égouts et d'autres travaux de construction. La même année, l'Assemblée nationale du Québec a décrété que les entreprises de construction qui souhaitent exécuter des travaux pour des administrations municipales au-dessus d'une certaine somme doivent en obtenir l'autorisation.²³ En 2013, un appel d'offres de Montréal s'est soldé par la disqualification de tous les soumissionnaires, aucun d'entre eux n'ayant obtenu l'autorisation requise.

En raison de ces problèmes, plusieurs arrondissements ont décidé de ramener l'entretien des trottoirs et les projets de construction à l'interne. Il s'agit de Villeray–Saint-Michel–Parc-Extension, de Rosemont–La Petite-Patrie et de Côtes-des-Neiges–Notre Dame-de-Grâce.

La mairesse de Villeray–Saint-Michel–Parc-Extension a déclaré aux médias que les soumissions des entrepreneurs privés dépassaient les prévisions de 25 à 44 pour cent.²⁴ Rosemont–La Petite-Patrie a rapporté que le retour à l'interne de l'entretien des trottoirs lui a fait économiser plus de 150 000 dollars en 2015, soit 18 pour cent de tout le poste budgétaire. Le maire de l'arrondissement, François Croteau, a mentionné les coûts et une plus grande flexibilité comme étant les principales raisons expliquant la décision de confier ces travaux aux employés municipaux : « Lorsqu'on est sur une rue pour une intervention et qu'on voit qu'à quelques mètres, il y a un bout de trottoir à réparer, on peut le faire. On peut se permettre cette flexibilité qu'une entreprise n'a pas parce qu'elle va respecter ce qui est écrit dans son contrat. »²⁵

22 Linda Gyulai, « City could reconsider outsourcing much of its roadwork », *Montreal Gazette*, 21 février 2013.

23 Gouvernement du Québec, Décret 482-2013, 15 mai 2013, Certains contrats de la Ville de Montréal.

24 Linda Gyulai, « Borough takes concrete action on sidewalks », *Montreal Gazette*, 21 février 2013.

25 Améli Pineda, « Rosemont-La Petite-Patrie: 150 000\$ d'économies en faisant les trottoirs à l'interne », *24Heuresville*, 12 juin 2015.

OTTAWA

ONTARIO

CENTRE RÉCRÉATIF RAY-FRIEL

En 1988, le canton de Cumberland, en Ontario, annonçait la construction d'un complexe sportif. Cinq ans plus tard, le canton décidait de sous-traiter la gestion des installations, à Contemporary Leisure Canada. À l'époque, les employés se sont plaints, car leur nouvel employeur a réduit les salaires.²⁶ En 1993, à la suite de la faillite de la société mère de Contemporary Leisure, l'entreprise a été rebaptisée Recreation Services International (RSI).²⁷ Cette faillite a permis à RSI de vendre ses contrats à Serco Facilities. En 1997, le canton de Cumberland a signé un contrat de dix ans avec Serco.

En 1999, le gouvernement ontarien a adopté une loi forçant la fusion, en 2001, d'Ottawa et des municipalités voisines, dont Cumberland. Du coup, le centre sportif est devenu la responsabilité d'Ottawa. Par la suite, la municipalité a conclu un partenariat public-privé de 20 ans avec Serco.

Ce contrat prévoyait que Serco rembourserait les coûts d'immobilisation des installations.²⁸ Or, dans un rapport déposé au conseil municipal en 2004, on apprenait que la propreté des lieux laissait à désirer et que les plaintes des usagers se multipliaient.²⁹

En 2007, lors d'une réunion à huis clos, le conseil municipal a appris que Serco réclamait 2 millions de dollars de plus par année pour s'occuper des installations. Les conseillers ont dit non. Serco a ensuite fait savoir qu'elle souhaitait mettre un



RAISONS

- Changement de direction au sein de l'entreprise privée
- Incapacité de gestion de l'ancienne municipalité
- Problèmes de contrôle de la qualité
- Économies
- Capacité de gestion de la nouvelle municipalité

Dans un rapport déposé au conseil municipal, on apprenait que la propreté des lieux laissait à désirer et que les plaintes des usagers se multipliaient.

CENTRE RAY-FRIEL.
PHOTOS : OTTAWA.CA

26 Alana Kainz, « Ray Friel Centre: Denied shot at contract, fitness firm owner says », *Ottawa Citizen*, 12 mars 1993.

27 Randy Boswell, « CFL plea reached Durrell as his firm hit the rocks: Management company fights bankruptcy as paycheques bounce », *Ottawa Citizen*, 21 novembre 1996.

28 Patrick Dare, « Public-private concept tested at Friel Centre: Orleans residents would have waited years for service otherwise: councillor », *Ottawa Citizen*, 3 août 2005.

29 Ville d'Ottawa, *Rapport au Comité des services organisationnels et du développement économique*, 6 mai 2004, n° de référence ACS2004-CMR-OCM-0008, <http://ottawa.ca/calendar/ottawa/citycouncil/csedc/2004/06-01/ACS2004-CMR-OCM-0008.htm>

terme à sa relation avec Ottawa. En novembre 2007, le conseil municipal a adopté une résolution pour mettre fin au contrat et ramener la gestion du centre à l'interne. Pour ce faire, le conseil a aussi approuvé la création de 69 postes équivalents à temps plein.³⁰

Historiquement, Ottawa avait l'habitude de soutenir les PPP. Elle a même été la première ville canadienne à avoir son propre bureau des PPP. Pour justifier leur décision de ramener la gestion du centre à l'interne, les fonctionnaires ont souligné que Serco avait demandé à ce qu'on mette fin au contrat et qu'Ottawa, une ville beaucoup plus grande que Cumberland, était mieux outillée pour gérer un centre sportif de la taille du Ray-Friel à l'interne.

Lors d'une réunion à huis clos, le conseil municipal a appris que Serco réclamait 2 millions de dollars de plus par année pour s'occuper des installations. Les conseillers ont dit non.

ARÉNA AU CENTRE RAY-FRIEL
PHOTO : OTTAWA.CA



³⁰ Conseil municipal d'Ottawa, procès-verbal, 28 novembre 2007.

HAMILTON

ONTARIO

TRAITEMENT DE L'EAU ET DES EAUX USÉES

« Il y a dix ans, **HAMILTON** était à l'avant-garde lorsqu'elle a accepté de signer un contrat d'exploitation privée sans appel d'offres [pour le traitement de son eau et de ses eaux usées]. Aujourd'hui, elle est la première municipalité au pays à ramener ces activités à l'interne »³¹, rapportait le *Hamilton Spectator* en 2004.

En 1994, Hamilton a conclu, sans appel d'offres, un partenariat public-privé de dix ans pour l'exploitation et l'entretien de ses stations de traitement de l'eau potable et des eaux usées. En 1999, l'exploitant privé a été vendu à la société Azurix North America (Canada) Inc.³² D'autres changements de propriétaire ont suivi, ainsi que des problèmes de déversements d'eaux usées, ce qui a entraîné des conflits entre l'exploitant et la municipalité.³³ Au cours de la période d'exploitation privée, le personnel a été réduit et la municipalité a dû payer l'amende imposée en raison des déversements, une disposition du contrat protégeant l'entreprise.



En 2003, alors que la fin du contrat approchait, Hamilton a entamé une procédure d'appel d'offres afin de trouver un nouvel exploitant privé pour ses installations d'eau et d'eaux usées. Un an plus tard, elle a annulé l'appel d'offres et autorisé son directeur général intérimaire à « entamer la procédure de retour à l'interne des activités et de l'entretien du système municipal de traitement de l'eau et des eaux usées »³⁴.

RAISONS

- Problèmes avec le partenaire privé
- Changements de propriétaire
- Piètre qualité du service
- Coûts

« Il y a dix ans, Hamilton était à l'avant-garde lorsqu'elle a accepté de signer un contrat d'exploitation privée sans appel d'offres [pour le traitement de son eau et de ses eaux usées]. Aujourd'hui, elle est la première municipalité au pays à ramener ces activités à l'interne. »

PHOTO DU HAUT : KIDD99/FLICKR

PHOTO DU BAS : ROBERT LAWTON/WIKIMEDIA COMMONS

31 Peter Van Marten, « City takes back control of water; Turbulent Waters: Part 1 », *Hamilton Spectator*, 27 décembre 2004.

32 Ville de Hamilton et Azurix, *Achieving the Vision: The true story of Hamilton and Outsourcing*, s.d., www.archives.gov.on.ca/en/e_records/walkerton/part2info/partieswithstanding/pdf/HamiltonAzurix.pdf

33 Brubaker 2011.

34 Procès-verbal du Comité des travaux publics, de l'infrastructure et de l'environnement, Ville de Hamilton, 13 septembre 2004.

Trois ans plus tard, dans son rapport au conseil municipal de Hamilton, le directeur général des travaux publics écrivait que :

Au début de 2008, nous avons budgété 30 201 000 dollars pour le modèle interne. La transition vers le modèle interne et les améliorations apportées continuellement aux activités au cours des neuf premiers mois du présent exercice nous permettent d'anticiper des dépenses de 29 701 000 dollars pour 2008, soit une économie de 500 000 dollars par rapport au budget original. Outre ces économies, la Ville ne doit plus verser plus de 75 000 dollars en primes incitatives à un exploitant privé.³⁵

Hamilton a entamé une procédure d'appel d'offres afin de trouver un nouvel exploitant privé pour ses installations d'eau et d'eaux usées. Un an plus tard, elle a annulé l'appel d'offres et autorisé son directeur général intérimaire à « entamer la procédure de retour à l'interne des activités et de l'entretien du système municipal de traitement de l'eau et des eaux usées. »

VILLE DE HAMILTON.
PHOTO : PERRY QUAN/FICKR



35 Scott Stewart, directeur général du service des travaux publics, *Hamilton Water and Wastewater Operations Contract Annual Report Card, to the Chair and Members of the City of Hamilton Committee of the Whole*, 20 novembre 2008.



WINNIPEG MANITOBA

INSTALLATIONS POUR LES SERVICES POLICIERS, AMBULANCIERS ET DE LUTTE AUX INCENDIES

En juin 2012, **LA VILLE DE WINNIPEG** a adopté un rapport administratif recommandant la conclusion d'un partenariat public-privé pour financer la construction du nouveau poste de police du South District.³⁶ La municipalité prévoyait louer les installations pour 1,17 million de dollars par année pendant cinq ans. La donne a changé un an plus tard. À cause du creux historique des taux d'intérêt, Winnipeg avait la possibilité d'économiser 9,7 millions de dollars sur 30 ans en rachetant le poste à son partenaire privé.³⁷ Winnipeg a donc décidé d'emprunter 16 millions de dollars pour acheter le bâtiment en vertu d'une clause de résiliation-achat prévue au contrat. « Puisque les taux d'intérêt demeurent bas, la Ville gagne à exercer son droit de rachat », a déclaré le surintendant de la gestion immobilière au service de l'urbanisme, de l'immobilier et du développement de la municipalité, Brad Erickson.³⁸

À Winnipeg, il s'agissait du deuxième projet amorcé en PPP à être ramené à l'interne avant la fin de sa construction. En 2009, la municipalité a lancé un appel de qualifications pour la construction de quatre casernes de pompiers. Il stipulait que la municipalité souhaitait conclure un partenariat public-privé³⁹ pour la conception, la construction et le financement du projet. En 2010, elle a présenté un appel d'offres aux firmes spécialisées en PPP qui se sont qualifiées. Trois ans plus tard, l'aspect financement du PPP prévu au plan initial était abandonné et le projet nageait en pleine controverse. Le vérificateur municipal a alors exigé un réexamen du projet.⁴⁰

RAISONS

- Coûts
- Incapacité de la municipalité à gérer adéquatement un appel d'offres de PPP complexe
- Absence de concurrence sur le marché des PPP et son impact sur le coût du projet

À cause du creux historique des taux d'intérêt, Winnipeg avait la possibilité d'économiser 9,7 millions de dollars sur 30 ans en rachetant le poste à son partenaire privé.

PHOTO : AJ_BATAC/FLICKR

36 Jen Skerritt, « City hopes to pull solution out of plastic-bag dilemma », *Winnipeg Free Press*, 28 juin 2012.

37 Bartley Kives, « City may buy station now », *Winnipeg Free Press*, 8 juin 2013.

38 Bartley Kives, « New police station unveiled », *Winnipeg Free Press*, 23 novembre 2013 (notre traduction).

39 Gabrielle Giroday, « Four new fire halls on tap », *Winnipeg Free Press*, 21 avril 2009.

40 Bartley Kives, « No closed-door deal: Shindico », *Winnipeg Free Press*, 10 novembre 2012.

À Winnipeg, il s'agissait du deuxième projet amorcé en PPP à être ramené à l'interne avant la fin de sa construction.

VILLE DE WINNIPEG. PHOTO :
MICHAEL HIMBEAULT/FICKR

En octobre 2013, le cabinet Ernst & Young a remis son rapport au conseil municipal. Il souligne que le projet initial de PPP de Winnipeg avait ensuite fait l'objet d'un appel d'offres qui n'avait rien à voir avec un PPP. Le cabinet a conclu que les exigences complexes qu'énumérait la municipalité dans son appel d'offres avaient eu pour effet de limiter la concurrence.⁴¹ Winnipeg a en effet reçu une seule soumission lors de l'appel d'offres initial.

Le rapport d'Ernst & Young soulignait aussi que la municipalité n'a pas respecté ses propres exigences administratives pour un projet de cette envergure ou pour un PPP.⁴² D'autres rapports indiquent que Winnipeg avait grandement sous-estimé la valeur du projet.⁴³

Winnipeg a congédié son chef des pompiers, tandis que son directeur général a remis sa démission.⁴⁴ Le 18 juillet 2014, la municipalité a demandé au ministère de la Justice du Manitoba de se pencher sur la gestion des actifs immobiliers municipaux, ainsi que sur le rapport vérification portant sur le projet de construction du quartier général du service de police de Winnipeg.⁴⁵

Finalement, la municipalité a abandonné ces deux projets de PPP pour les financer elle-même.



41 Ernst & Young 2013, 9.

42 Ibid., 11.

43 « How the deal went awry », *Winnipeg Free Press*, 22 octobre 2013.

44 Bartley Kives, « Report set to stoke the flames », *Winnipeg Free Press*, 21 octobre 2013.

45 Gouvernement du Manitoba, Communiqué, « Province requests RCMP review of City audits », 15 août 2014, <http://news.gov.mb.ca/news/index.html?item=32226>



FORT McMURRAY

ALBERTA

TRANSPORT COLLECTIF MUNICIPAL

En 2013, Tok Transit Ltd. obtenait le contrat des services de transport ordinaire et spécialisé pour le secteur de Fort McMurray octroyé par la municipalité régionale de Wood Buffalo. Selon ce contrat de 15 ans avec option de renouvellement de cinq ans, l'entreprise doit gérer les installations, acquérir les immobilisations et gérer la planification du transport, les tarifs, la commercialisation et le service à la clientèle.⁴⁶

Moins de deux ans plus tard, une vérification effectuée par la Division du transport en commun de la municipalité régionale a révélé que Tok ne respecte pas la dotation en personnel prévue, qu'elle n'a pas respecté l'échéancier pour la construction d'un bâtiment pour les autobus et que le nombre de plaintes de la clientèle dépasse le seuil acceptable. L'entreprise n'a pas non plus été en mesure d'assurer le suivi des résultats financiers et de l'utilisation du système. La vérification a également relevé d'autres problèmes administratifs.⁴⁷

En se basant sur cette vérification, la municipalité régionale de Wood Buffalo a invoqué une clause du contrat qui lui permettait de résilier celui-ci sans justification moyennant un avis de 90 jours. Selon la municipalité, « l'entretien de la flotte d'autobus ne répond pas aux attentes de la municipalité en matière d'efficacité et de sécurité »⁴⁸.

RAISONS

- Piètre qualité du service
- Non-respect du contrat
- Problèmes de surveillance et de suivi
- Coûts

En se basant sur cette vérification, la municipalité régionale de Wood Buffalo a invoqué une clause du contrat qui lui permettait de résilier celui-ci sans justification moyennant un avis de 90 jours.

PHOTO : SYNCRUDE CANADA

46 Tokmarjian Group, communiqué, « Tok Transit wins Fort McMurray Transit Contract », mars 2013, <http://tokmakjian.com/>

47 Municipalité régionale de Wood Buffalo, services de transport municipaux, *Summary of Audit Findings and Recommendations*, 21 octobre 2014, www.rmwb.ca/Assets/Departments/Legislative+and+Legal+Services/Audit/AIT_MunicipalTransitService.pdf

48 Site Internet de la Municipalité régionale de Wood Buffalo, « FAQ: New Era For Transit in Wood Buffalo », février 2015, www.rmwb.ca/Municipal-Government/municipal_departments/Public-Operations/Wood-Buffalo-Transit/New-Era-FAQ.htm (notre traduction).

Selon le conseil municipal, on devrait pouvoir améliorer le service sans augmenter les coûts. Le directeur des travaux publics, Robert Kirby, a déclaré aux médias : « Il y avait une dizaine ou une quinzaine de problèmes. Plusieurs avaient trait au service à la clientèle, à la reddition de comptes et à la sécurité de la clientèle ». M. Kirby a ajouté que plusieurs plaintes relatives au transport spécialisé offert aux personnes âgées et aux personnes ayant un handicap ont été portées à l'attention des vérificateurs.⁴⁹

« Ça nous permet de contrôler le flux des recettes et de réinvestir l'argent dans le réseau de transport local. Nous vivons à Fort McMurray, nous faisons partie de la communauté, ce qui fait que nous comprenons les besoins de celle-ci », a-t-il poursuivi.

« Le retour à l'interne ne nous permettra pas d'économiser des millions de dollars, mais, au moins, les profits réalisés seront réinvestis dans le réseau. Selon nos meilleures estimations et notre plan d'affaires, on parle d'un ou deux millions. »⁵⁰

Les employés de Tok étaient favorables au retour à l'interne. Ces membres du Syndicat canadien de la fonction publique sont maintenant employés directement par la municipalité.⁵¹

En avril 2015, Tok a intenté une poursuite contre la municipalité pour bris de contrat.

« Ça nous permet de contrôler le flux des recettes et de réinvestir l'argent dans le réseau de transport local. Nous vivons à Fort McMurray, nous faisons partie de la communauté, ce qui fait que nous comprenons les besoins de celle-ci », a-t-il poursuivi.

PHOTO : GOUVERNEMENT DE L'ALBERTA/FLICKR



49 Rebekah Benoit, « RMWB commits in-house transit services will be better after terminating contract », *Fort McMurray Connect*, février 2015, www.fortmacconnect.ca/2015/02/rmwb-commits-in-house-transit-services-will-be-better-after-terminating-contract/ (notre traduction).

50 Ibid.

51 Andrew Bates, « RMWB cancels transit contract, brings bus services in-house », *Fort McMurray Today*, 19 février 2015.



SURVEILLANCE DES STATIONNEMENTS

En 1968, **CALGARY** a créé la Calgary Parking Authority (CPA) pour développer et exploiter en son nom les installations de stationnement de la ville. En 1994, la municipalité a transféré la responsabilité de la surveillance des stationnements du service de police à la CPA. Cette dernière verse à la municipalité les recettes perçues sous forme de dividendes.⁵² Par le passé, plus de la moitié du personnel de la CPA appartenait au Corps des commissionnaires.

Le 3 juin 2015, la CPA a annoncé qu'elle ramenait les services de surveillance à l'interne, « pour améliorer le service à la clientèle »⁵³. Par conséquent, les 125 emplois associés au contrat de sous-traitance (préposés aux appels, personnel administratif et personnel d'exploitation) sont devenus des postes municipaux.

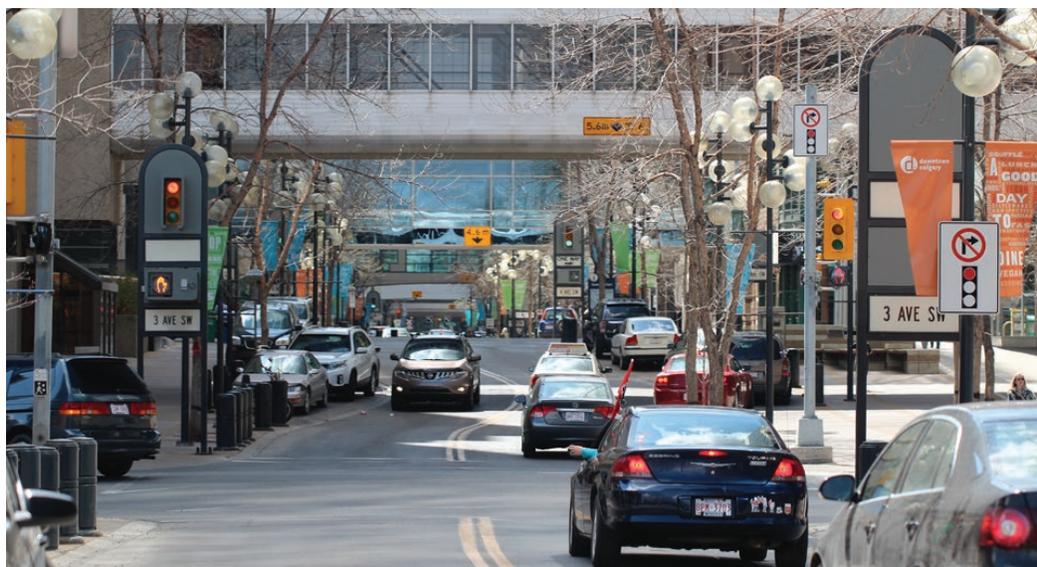
RAISON

- Piètre service à la clientèle

Les 125 emplois associés au contrat de sous-traitance (préposés aux appels, personnel administratif et personnel d'exploitation) sont devenus des postes municipaux.

PHOTO DU HAUT :
MICHAEL MURAZ/FLICHR

PHOTO DU BAS : THANKYOU
FORVISITINGMY/ FLICHR



52 Site Internet de la Calgary Parking Authority, « About the CPA: Frequently Asked Questions », <https://www.calgaryparking.com/web/guest/aboutthecpa/faq>

53 Calgary Parking Authority, communiqué de presse, « CPA brings parking enforcement services in house », 3 juin 2015.



BANFF

ALBERTA

TRAITEMENT DES EAUX USÉES

RAISONS

- Changements de propriétaire des entreprises privées fournissant le service
- Problèmes de contrôle de la qualité
- Coûts
- Capacité des employés municipaux à effectuer le travail

« La différence de coût est importante [...] 350 000 dollars, c'est beaucoup d'argent pour une municipalité de notre taille. »

PHOTO : DOUG ZWICK/FLICKR

Par le passé, **BANFF** a confié le traitement de ses eaux usées en sous-traitance à une série de fournisseurs privés, dont Aquatrol, United Water, JMM et Earth Tech. En 2008, Earth Tech, l'entreprise qui avait obtenu le contrat de gestion de la station de traitement à l'origine, a été rachetée par AECOM, qui l'a revendu à la division des eaux de l'entreprise américaine United Water.⁵⁴

Après de nombreux problèmes dont le déversement d'eaux usées semi-traitées dans la rivière Bow⁵⁵, Banff s'est mise à la recherche d'un autre gestionnaire pour la station. En avril 2009, Banff a accordé à EPCOR Utilities Inc. un contrat d'exploitation et d'entretien, la municipalité demeurant propriétaire de la station.⁵⁶

En septembre 2011, le conseil municipal a adopté une résolution demandant à EPCOR de présenter une soumission pour un nouveau contrat de dix ans. Parallèlement, la municipalité a évalué le coût de ces services s'ils étaient réalisés à l'interne, question de pouvoir faire des comparaisons.⁵⁷

Conclusion : le retour des services à l'interne était moins coûteux. Après trois ans de négociations avec EPCOR, le conseil municipal a, en 2014, donné la directive suivante à l'administration municipale : « poursuivre la gestion directe des systèmes actuels d'eau, d'assainissement et d'égout pluvial et reprendre des mains d'EPCOR la gestion de la station de traitement des eaux usées »⁵⁸. Le conseil a expliqué sa décision par les économies réalisées. Le maire a en effet déclaré aux médias : « La différence de coût est importante [...] 350 000 dollars, c'est beaucoup d'argent pour une municipalité de notre taille. » D'autres membres du conseil ont dit avoir confiance en la capacité des employés municipaux à opérer la station.⁵⁹

54 Kathy Ellis, « Banff ponders wastewater ops », *Rocky Mountain Outlook*, 22 septembre 2011.

55 Ibid.

56 Water Canada, « EPCOR takes on Banff », 3 avril 2009, <http://watercanada.net/2009/epcor-takes-on-banff/>

57 Ellis, op.cit. (note 46).

58 Municipalité de Banff, procès-verbal de l'assemblée ordinaire du conseil du 14 octobre 2014 (notre traduction).

59 Tanya Foubert, « Banff to go it alone on utilities », *Rocky Mountain Outlook*, 16 octobre 2014 (notre traduction).

NEW WESTMINSTER

COLOMBIE-BRITANNIQUE

SERVICES DE CAFÉTÉRIA

NEW WESTMINSTER avait l'habitude de confier les services de cafétéria de son hôtel de ville en sous-traitance à un traiteur privé. Celui-ci avait un employé à l'hôtel de ville pour servir les employés municipaux, en plus d'offrir des services de traiteur au service de police, lors des assemblées du conseil et durant d'autres activités municipales.

En 2010, le service de police a quitté l'hôtel de ville et la cafétéria a cessé d'être rentable. Le traiteur a alors demandé une subvention, mais la municipalité n'a pas procédé car lois municipales de la Colombie-Britannique l'interdit.

Le traiteur n'a pas nommé de superviseur pour la cafétéria de l'hôtel de ville, ce qui a créé des problèmes autant à la municipalité qu'à l'employé. Sans gérant sur les lieux, New Westminister n'avait pas d'interlocuteur pour discuter des problèmes.

En 2010, un comité plénier s'est penché sur le problème et des fonctionnaires ont rencontré l'entrepreneur pour envisager diverses options.⁶⁰ Au bout du compte, le traiteur a cessé de fournir le service à l'hôtel de ville et aucune soumission n'a été présentée en réponse à l'appel d'offres lancé par la municipalité.

Afin de continuer à offrir un service alimentaire à l'hôtel de ville, le conseil municipal a décidé de ramener le service à l'interne en 2011. L'ancien employé du traiteur a posé sa candidature pour le nouveau poste municipal créé et il a obtenu l'emploi.

New Westminister a été la première municipalité canadienne à devenir un employeur qui offre un salaire de subsistance. En devenant employé municipal, l'employé de cafétéria a donc eu droit à une grosse augmentation de salaire.



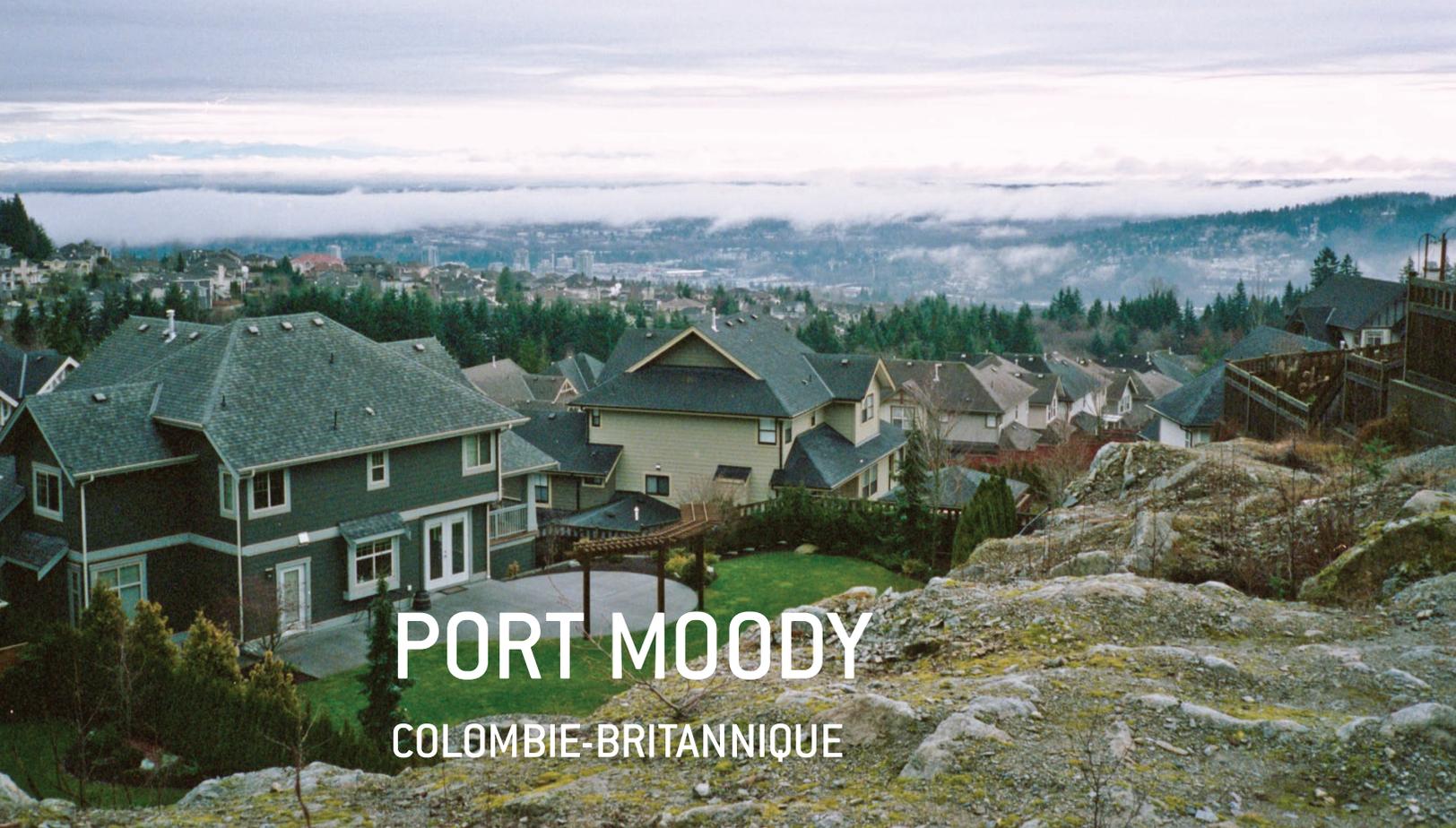
RAISONS

- Absence d'un superviseur, ce qui a créé des problèmes pour la municipalité et le travailleur à l'emploi du sous-traitant
- Volonté de la municipalité de maintenir le service
- Salaire du travailleur à l'emploi du sous-traitant inférieur à la politique de la municipalité sur le salaire de subsistance

En devenant employé municipal, l'employé de cafétéria a donc eu droit à une grosse augmentation de salaire.

PHOTO DU HAUT : DANNA& CURIOUSTANGLES/FLICKR

60 Ville de New Westminister, procès-verbal du conseil en comité plénier, 13 décembre 2010, www.newwestcity.ca/council_minutes/0110_11/RGAG%20Dec%2013%202010%20CW%20Min.pdf



PORT MOODY

COLOMBIE-BRITANNIQUE

COLLECTE DES DÉCHETS

RAISONS

- Coûts
- Incapacité de l'entrepreneur à s'adapter à la nouvelle réglementation environnementale
- Problèmes avec l'entrepreneur
- Capacités des employés municipaux à effectuer le travail

Port Moody est maintenant en mesure d'offrir un service nettement amélioré à un tarif inférieur à celui des municipalités voisines.

PHOTO : WOLFPETERSON/FLICKR

PORT MOODY avait un contrat de cinq ans pour la collecte des déchets valide jusqu'en 2008. Or, la ville a vu ses coûts de collecte et le nombre de plaintes de citoyens relatives à la qualité du service grimper en flèche. En raison de nouveaux objectifs de recyclage et des carences de l'entrepreneur, le conseil municipal a dû revoir le modèle de prestation du service.

En 1998, la municipalité avait opté pour la sous-traitance sur la base de deux rapports contradictoires. Le rapport préparé par la direction municipale soulignait que les salaires seraient moindres et que la flotte de camions municipaux n'aurait pas besoin d'être remplacée. L'autre rapport, rédigé par le syndicat, faisait valoir la fidélité des employés ainsi que la réduction des coûts de fonctionnement qui découlerait de l'investissement dans une nouvelle flotte de camions. Le conseil a choisi la sous-traitance.

Déterminée à ne pas répéter cette approche divisive en 2008, la direction a demandé au Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) de participer une équipe de travail conjointe, avec un nombre égal de représentants de la direction et du syndicat. Cette équipe a mené ses recherches conjointement et pris ses décisions par consensus. La municipalité et le SCFP ont financé conjointement une étude qu'ils ont présentée ensemble au conseil municipal. Celui-ci a salué cette collaboration avant d'appuyer le retour du service à l'interne.

Port Moody est maintenant en mesure d'offrir un service nettement amélioré à un tarif inférieur à celui des municipalités voisines.

Avant de faire la transition vers un nouveau système de collecte, la municipalité a décidé de sensibiliser ses citoyens à la réduction des déchets se retrouvant au dépotoir, ce qu'on appelle aussi le réacheminement des déchets. Sa stratégie de communication lui a valu un prix de la Solid Waste Association of North America (SWANA).⁶¹ Le taux de réacheminement des déchets⁶² a atteint 73 pour cent en 2011, alors qu'il était inférieur à 50 pour cent trois ans plus tôt lorsque que la collecte était effectuée par un entrepreneur privé.⁶³ Aujourd'hui, Port Moody fait partie d'un club sélect de municipalités canadiennes dont le taux de réacheminement est de plus de 75 pour cent. En guise de comparaison, la moyenne en Colombie-Britannique est de 35,4 pour cent⁶⁴, selon l'Enquête sur l'industrie de la gestion des déchets effectuée par Statistique Canada en 2013.



La municipalité et le SCFP ont financé conjointement une étude qu'ils ont présentée ensemble au conseil municipal. Celui-ci a salué cette collaboration avant d'appuyer le retour du service à l'interne.

PHOTOS : SWANA.ORG



- 61 Ville de Port Moody, communiqué de presse, « Port Moody's Record-Breaking Trash Reduction Wins International Award », 14 septembre 2011, www.portmoody.ca/index.aspx?page=43&recordid=32&returnURL=%2findex.aspx
- 62 Le taux de réacheminement des déchets est le pourcentage du poids des déchets solides qui ne se finissent pas au dépotoir.
- 63 Fonds municipal vert de la Fédération canadienne des municipalités, *Objectif 50 % et plus : Les expériences réussies de valorisation des matières résiduelles par les municipalités canadiennes*, https://www.fcm.ca/Documents/tools/GMF/Getting_to_50_percent_fr.pdf
- 64 Laurie Giroux, *State of Waste Management in Canada Prepared for: Canadian Council of Ministers of Environment*, Giroux Environmental Consulting, 2014, www.ccme.ca/files/Resources/waste/wst_mgmt/State_Waste_Mgmt_in_Canada%20April%202015%20revised.pdf



SOOKE

COLOMBIE-BRITANNIQUE

TRAITEMENT DES EAUX USÉES

RAISONS

- Coûts
- Accroissement de la capacité de la municipalité

La décision du conseil de ramener les services à l'interne se base sur un rapport interne estimant à 225 000 dollars par année les économies associées au retour à l'interne.

PHOTO : RUTH HARTNUP/FLICKR

En 2004, **LE DISTRICT DE SOOKE** signait un contrat avec EPCOR Water (West) Inc. pour la conception, la construction, le financement et l'exploitation de son système d'eaux usées. La partie exploitation, un contrat de cinq ans, a commencé en 2006.⁶⁵

Cinq ans plus tard, en 2011, le conseil de Sooke a envisagé de signer un contrat d'exploitation de 21 ans avec EPCOR, ce qui a donné lieu à une vive contestation des citoyens. Une pétition remettant en question le coût et la durée du contrat a recueilli la signature de plus de 20 pour cent de la population. Mais, parce que certains conseillers doutaient de la capacité de Sooke à gérer elle-même ses eaux usées, le conseil a choisi de renouveler son contrat avec EPCOR pour une autre période de cinq ans.⁶⁶

En 2016, le conseil de Sooke a réévalué la situation pour en arriver à la conclusion opposée. Le 29 mars 2016, il a adopté à l'unanimité une résolution pour ramener l'exploitation de la station de traitement à l'interne à la fin du contrat d'EPCOR.⁶⁷ Cette décision se base sur un rapport interne estimant à 225 000 dollars par année les économies associées au retour à l'interne.⁶⁸

Selon le maire suppléant Rick Kasper, la station est en fonction depuis dix ans déjà et « Sooke est maintenant en mesure de s'en occuper à l'interne »⁶⁹.

65 « District of Sooke eyes end to EPCOR contract », *Sooke News Mirror*, 30 mars 2016.

66 « Five-year deal for EPCOR », *Sooke News Mirror*, 11 août 2011.

67 « Sooke goes in-house on sewage work », *Victoria Times Colonist*, 31 mars 2016.

68 District de Sooke, Report to Sooke Council on the EPCOR Service Agreement Update, 29 mars 2016, <http://sooke.ca/wp-content/uploads/2013/12/Council-Agenda-New-Business-Package-March-29-16.pdf>

69 « Sooke goes in-house on sewage work », *Victoria Times Colonist*, 31 mars 2016 (notre traduction).



PORT HARDY

COLOMBIE-BRITANNIQUE

TRAITEMENT DE L'EAU ET DES EAUX USÉES

En 1999, **LE DISTRICT DE PORT HARDY** signait un contrat de 20 ans avec EPCOR Water Services Inc. pour la gestion de son système d'eau potable. L'entente prévoyait aussi un contrat de cinq ans pour la gestion du système d'eaux usées. En 2002, cette partie du contrat a été prolongée à 20 ans, soit la même durée que l'accord sur l'eau potable. Le district jugeait ce contrat nécessaire parce qu'il ne possédait pas l'expertise nécessaire. Heureusement, l'entente comportait une clause de retrait après trois ans si l'une ou l'autre des parties était insatisfaite.⁷⁰

En septembre 2013, au terme d'une assemblée à huis clos, le conseil du district de Port Hardy a adopté une résolution pour résilier le contrat avec EPCOR. Devant les médias, la mairesse a déclaré que l'annulation du contrat était dans l'intérêt des contribuables. Elle a expliqué que les employés d'EPCOR provenaient à l'origine du service des travaux publics de la municipalité et que ce dernier s'était retrouvé en pénurie de personnel. Le district a offert aux employés d'EPCOR d'intégrer le service des travaux publics de Port Hardy.⁷¹

RAISONS

- Coûts
- Gestion du personnel par le service des travaux publics

Le district a offert aux employés d'EPCOR d'intégrer le service des travaux publics de Port Hardy.

PHOTO : PROVINCE DE LA COLOMBIE-BRITANNIQUE/FICKR

70 Port Hardy Council Briefing, décembre 2002 (modifié en novembre 2005) https://www.civicinfo.bc.ca/Library/Elections/Council_Briefing_Brochure--Port_Hardy--2005.pdf

71 « Council pulls plug on EPCOR agreement », *North Island Gazette*, 19 septembre 2013.

Tendances internationales



La prestation publique demeure la forme la plus courante de prestation des services aux États-Unis. Selon les enquêtes disponibles, la privatisation y était à son sommet en 1997.

DANS PLUSIEURS PAYS, la tendance est au retour des services à l'interne, les administrations municipales revenant sur leurs décisions antérieures de confier certains services à l'externe.

La prestation publique demeure la forme la plus courante de prestation des services aux États-Unis. Selon les enquêtes disponibles, la privatisation y était à son sommet en 1997. Au Royaume-Uni, de nombreuses administrations municipales ramènent des services à l'interne malgré les pressions exercées en faveur de la sous-traitance. En 2011, une enquête de l'Association for Public Service du Royaume-Uni révélait que 67 pour cent des 140 administrations municipales interrogées avaient ramené un service à l'interne, étaient en train de le faire ou l'envisageaient. En France, un vaste mouvement pour le retour des services à l'interne est en cours depuis 2010, la fin d'un contrat de 25 ans entre Suez, Veolia et la Ville de Paris en est l'exemple le plus probant. En Allemagne, la majorité de la distribution d'électricité est effectuée par le secteur public, les municipalités ramenant leurs services d'électricité à l'interne.

États-Unis

Aux États-Unis, les contrats accordés par les municipalités et les comtés doivent respecter les lois de l'état où ils sont situés. Certains états exigent que le contrat soit accordé au plus bas soumissionnaire, alors que d'autres permettent aux administrations municipales d'inclure des dispositions favorisant les entrepreneurs locaux.⁷² Dans bien des cas, les administrations municipales disposent seulement de pouvoirs bien spécifiques prévus par la loi. Certaines municipalités possèdent toutefois leur propre « charte » et disposent de pouvoirs élargis.⁷³

La législation régissant les partenariats public-privé varie aussi d'un état à l'autre. Trente-trois états disposeraient d'une loi permettant la conclusion de PPP.⁷⁴

72 Bloustein Local Government Research Centre, Rutgers, the State University, and New Jersey Division of Local Government Services, *New Jersey Local Public Contracts Law and Regulation Reference Manual With Related and Supporting Information*, 1^{er} avril 2014, www.nj.gov/dca/divisions/dlgs/programs/lpcl_docs/Full%204-14%20LPCL-NJAC%20Reference%20Handbook.pdf; Ronald L. Jones, *Letter to To Whom it May Concern*, State of Alabama Department of Public Examiners of Public Accounts, 7 janvier 2016, www.examiners.alabama.gov/documents/formpub/bid_law.pdf

73 Reich 1988, 17.

74 Bipartisan Policy Center, « Public-Private Partnerships (P3) Model State Legislation », 17 décembre 2015, <http://bipartisanpolicy.org/library/public-private-partnership-p3-model-legislation/>

Certaines municipalités ne peuvent augmenter leur taux d'impôt foncier au-delà des limites imposées par référendum ou par loi, ce qui accroît la pression en faveur de la privatisation des services. Ce phénomène a pris naissance en Californie, puis s'est étendu à d'autres états.⁷⁵

Données sur les services des administrations locales américaines

Les États-Unis possèdent une précieuse base de données sur la prestation des services locaux. Tous les cinq ans, l'International City/County Management Association (ICMA) mène un sondage auprès des administrations locales pour connaître leurs choix en matière de prestation des services.

Ces enquêtes sont une mine d'or pour les universitaires. Les comparaisons entre réponses à une même question sont particulièrement riches d'enseignements. Par exemple, en 1997, 65,7 pour cent des répondants ont répondu par l'affirmative à la question « Votre administration locale a-t-elle effectué, dans les cinq dernières années, une étude de faisabilité sur la prestation privée d'un service ». En 2007, ce chiffre avait chuté à 49,6 pour cent.

Même si ces chiffres sont intéressants en soi, on ne peut pas en tirer une évaluation fiable des évolutions dans le temps, puisque ce ne sont pas toujours les mêmes municipalités qui répondent à l'enquête quinquennale. Selon les universitaires Mildred Warner et Amir Hefetz, 476 municipalités ont répondu à la fois aux enquêtes de 2002 et de 2007. De ce nombre, 430 paires de données étaient utilisables. Selon leur analyse, « l'échantillon des paires 2002-2007 est représentatif de l'ensemble de l'enquête, puisque les principales moyennes démographiques correspondent »⁷⁶.

Mme Warner a calculé que, de 2008 à 2012, les nouveaux contrats de sous-traitance ou de privatisation représentaient 11,1 pour cent des services totaux, contre 10,4 pour cent pour les services ramenés à l'interne. « La sous-traitance stable représentait 29,7 pour cent et la prestation publique stable, 48,9 pour cent », écrit Mme Warner, avant de conclure que « la prestation publique demeure la principale forme de prestation des services dans les administrations locales des États-Unis »⁷⁷.

Poussant plus loin son analyse des données, Mme Warner a déterminé les principales raisons qui amènent les administrations à ramener les services à l'interne.

En 1997, 65,7 pour cent des répondants ont répondu par l'affirmative à la question « Votre administration locale a-t-elle effectué, dans les cinq dernières années, une étude de faisabilité sur la prestation privée d'un service ».

En 2007, ce chiffre avait chuté à 49,6 pour cent.

RAISONS MOTIVANT LE RETOUR DES SERVICES À L'INTERNE AUX ÉTATS-UNIS	
Économies insuffisantes	52,5 %
Piètre qualité du service	51,4 %
Plus grande capacité de la municipalité à offrir le service	30,4 %
Proposition intéressante formulée par les fonctionnaires municipaux	23,4 %
Fort soutien politique au retour à l'interne	15,0 %
Problèmes avec le suivi des contrats	12,9 %
Autres raisons	12,1 %
Problèmes avec les détails du contrat	10,0 %
Absence de soumissionnaires privés concurrentiels	7,1 %
Source : Warner 2016, 6.	

75 Brown, Potoski et Van Slyke 2005.

76 Warner et Hefetz 2012, 316 (notre traduction).

77 Warner 2016 (notre traduction).

Au Royaume-Uni, les principales raisons évoquées par les administrations pour ramener des services à interne étaient : la mauvaise performance de l'entrepreneur, la recherche d'un meilleur rapport qualité-prix, la nécessité d'avoir une approche plus globale des services publics et l'absence de motivation de la main-d'œuvre privée.

Mme Warner a aussi noté un ralentissement de la sous-traitance à des fournisseurs privés. En fait, à partir de 2012, la sous-traitance inter-municipale a dépassé la sous-traitance privée. Elle a également constaté qu'un plus grand nombre de contrats privés que de contrats inter-municipaux sont ramenés à l'interne. « Il arrive que les ententes de coopération inter-municipales échouent, mais le taux d'échec est nettement inférieur, ce qui explique en partie la croissance de ces ententes aux États-Unis »⁷⁸, écrit-elle.

Plusieurs villes américaines, dont Milton, Georgia et Evansville (Indiana)⁷⁹ ont ramené la gestion de leur eau à l'interne. Le secteur privé gère à peine huit pour cent des systèmes d'eau aux États-Unis.⁸⁰

Royaume-Uni

Au Royaume-Uni, les gouvernements conservateurs et travaillistes favorisent fortement et depuis longtemps la sous-traitance et la privatisation des services publics, notamment par la conclusion de partenariats public-privé ou d'initiatives de financement privé (IFP) comme on les appelle là-bas.

En 1980, l'appel d'offres concurrentiel obligatoire (AOCO) a été instauré au Royaume-Uni. En vertu de cette règle qui a été élargie à un grand nombre de services dès 1992, l'administration municipale peut assurer la prestation de certains services elle-même, mais à condition d'avoir lancé un appel d'offres au préalable.⁸¹ Avec l'AOCO, « la prestation privée des services gérés localement a supplanté la prestation publique, passant de 40 pour cent à la fin des années 1980 à environ 55 pour cent dix ans plus tard »⁸².

À son arrivée au pouvoir en 1997, le gouvernement travailliste a modifié les règles pour favoriser le recours aux IFP à l'échelon municipal. Cette année-là, la première IFP municipale a été conclue.⁸³

En 2006, on a remplacé l'AOCO par la « Best Value », une approche plus simple qui force les administrations municipales à opter pour le meilleur rapport qualité-prix. Contrairement à l'AOCO, les valeurs économiques, sociales et environnementales sont considérées pour déterminer le meilleur rapport qualité-prix.⁸⁴

Malgré les pressions exercées en faveur de la sous-traitance, bon nombre d'administrations municipales du Royaume-Uni ramènent des services à l'interne. Dans

78 Ibid., 8.

79 « Verdict mixed for towns that privatize », *Frederick News-Post*, 24 juillet 2011; Dan Shaw, Evansville Courier & Press, 1^{er} août 2010.

80 Lobina 2014.

81 « Government acts to relax compulsory competitive tendering », *European Observatory of Working Life*, 27 décembre 1997, www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/government-acts-to-relax-compulsory-competitive-tendering; John Wilson, « Compulsory Competitive Tendering and Local Government Financial Services: An Analysis Of The Views Of Local Government Accountants In The North West Of England », *Public Administration* 77(3), 17 décembre 2002.

82 Gash et Roos 2012, 32 (notre traduction).

83 Bastian Heinecke, *Involvement of Small and Medium Sized Enterprises in the Private Realisation of Public Buildings*, Technische Universität Bergakademie Freiberg, 2002, http://tu-freiberg.de/sites/default/files/media/fakultaet-6-3307/fileadmin/Arbeitspapiere/2002/winter_09_2002.pdf

84 Dobson 2013.

une étude de 2009, l'Association for Public Service Excellence (APSE) a relevé 50 cas de services ramenés à l'interne, en plus de produire huit études de cas plus étoffées sur le sujet. Les principales raisons évoquées par les administrations pour ramener des services à interne étaient : la mauvaise performance de l'entrepreneur, la recherche d'un meilleur rapport qualité-prix, la nécessité d'avoir une approche plus globale des services publics et l'absence de motivation de la main-d'œuvre privée.⁸⁵

En 2011, l'APSE a publié un second rapport sur le retour des services à l'interne basé sur un sondage réalisé auprès de 140 administrations municipales. On y constate que « 67 pour cent des administrations avaient ramené un service à l'interne, étaient en voie de le faire ou l'envisageaient. La majorité des tâches qu'on envisageait de ramener à l'interne avaient surtout trait à l'environnement, puis au logement et à l'entretien des bâtiments. Les réponses montrent que le retour à l'interne touche aussi de nombreux autres services. »⁸⁶

Dans cette étude, la raison la plus souvent évoquée pour justifier le retour à l'interne est la nécessité d'accroître l'efficacité du service et d'en réduire les coûts (60 pour cent) et la nécessité d'améliorer la qualité du service (44 pour cent).

Les partenariats public-privé ont aussi commencé à poser problèmes au Royaume-Uni. En 2010, le vérificateur général britannique a sonné l'alarme : plusieurs hôpitaux en IFP devront rationaliser les services pour pouvoir verser les sommes prévues à leurs partenaires privés.⁸⁷

En 2012, le ministre des Finances du Royaume-Uni, un conservateur, a affirmé que le modèle IFP était « discrédité », bon nombre de projets s'étant révélés peu avantageux financièrement, poussant même certains hôpitaux au bord de la faillite. Même si le gouvernement de coalition avait promis de remplacer le modèle, il l'a seulement modifié. L'objectif du gouvernement était de diminuer le coût des contrats en vigueur.

Le mandat de récupérer de l'argent auprès des PPP municipaux a été confié conjointement au Trésor britannique et à la Local Government Association. Selon une compilation réalisée en 2014 : « À ce jour, ce programme nous a permis de réaliser des économies de 200 millions de livres [366 millions de dollars canadiens] pour les autorités locales et policières ».⁸⁸ Et c'est sans compter les économies réalisées dans d'autres domaines.

De son côté, Transport for London (TfL) a rapporté des économies de 476 millions de livres [870 millions de dollars canadiens] pour l'ensemble de ses contrats en IFP, principalement grâce au retour à l'interne des tâches sous-traitées.

En 2004, l'Écosse a mis un terme à l'IFP du Pont Skye, ce qui a éliminé le péage et permis aux automobilistes comme au gouvernement d'économiser. En 2014, les conseils municipaux du comté de Lancashire et de l'arrondissement de Blackpool qui étaient liés par un IFP de 25 ans ont repris le contrôle de la collecte des déchets.⁸⁹ Plus récemment, le conseil de Blackpool a refinancé son IFP pour l'éclairage



L'Écosse a mis un terme à l'IFP du Pont Skye, ce qui a éliminé le péage et permis aux automobilistes comme au gouvernement d'économiser.

PONT SKYE. PHOTO : DAVID JONES/Flickr Commons

85 Association for Public Service Excellence 2009.

86 Association for Public Service Excellence 2011, 4 (notre traduction).

87 Rebecca Smith, « Medical Editor, Controversial PFI hospitals may have to cut patient services: NAO », *The Telegraph*, 17 juin 2010.

88 Local Partnerships LLP, « Report and Financial Statements for the year ended 31 March 2014 », p. 2, http://localpartnerships.org.uk/images/files/LP_signed_accounts_2013.14.pdf (notre traduction).

89 Anne Kane, « Lancashire County Council terminates PFI contract », *Resource*, 5 août 2014.

de rue et la signalisation routière avec Community Lighting Partnership, ce qui devrait lui permettre d'économiser 3 millions de livres (5,5 millions de dollars canadiens) sur 19 ans.⁹⁰

France

La France a une longue tradition de sous-traitance à l'échelon municipal. Dans ce pays, c'est le gouvernement central qui adopte et surveille les règles d'approvisionnement des administrations municipales.⁹¹

Le recours aux partenariats public-privé a gagné du terrain à la fin des années 1980 et dans les années 1990, mais il a connu une croissance encore plus forte après la création, en 2004, d'une agence centrale chargée d'évaluer les PPP et de définir les modalités du recours à ce modèle.⁹² En 2009, le gouvernement français adoptait un vaste plan de relance de l'investissement dans l'infrastructure publique où l'État garantissait les partenariats public-privé.⁹³ Le nombre de PPP conclus s'élevait déjà à 150 en 2012.

En 2014, l'Inspection générale des finances (IGF), un organe interministériel de vérification et de contrôle, dénonçait le recours aux PPP, un stratagème pour se soustraire aux contraintes budgétaires imposées. Son rapport indique que le coût de production des PPP dépasse de 25 pour cent en moyenne, celui des autres ententes de conception-construction.⁹⁴ La même année, un comité du Sénat français a conclu que les PPP avaient de nombreuses répercussions négatives, particulièrement pour les générations futures, les qualifiant même de bombes budgétaires à retardement.⁹⁵

La qualité des services offerts a aussi été mise en doute. Seuls 47 pour cent des répondants à un sondage mené auprès de 150 clients de PPP ont jugé la qualité des services satisfaisante ou très satisfaisante.⁹⁶

Inspiré par la tendance de gouvernance favorisant la propriété publique, le gouvernement français a fait adopter en 2010, avec l'appui de tous les partis, une loi permettant à deux municipalités ou plus de mettre sur pied des « sociétés d'État régionales » à 100 pour cent publiques, pour la prestation de leurs services publics. Dans la première année, 22 de ces sociétés ont été créées, surtout dans le domaine du transport en commun. Par exemple, Saumur s'est dotée d'une telle société pour ramener ses services de transport à l'interne et ainsi réaliser des économies annuelles de plus de 400 000 euros (570 000 dollars canadiens).⁹⁷

Inspiré par la tendance de gouvernance en France favorisant la propriété publique, le gouvernement français a fait adopter en 2010, avec l'appui de tous les partis, une loi permettant à deux municipalités ou plus de mettre sur pied des « sociétés d'État régionales » à 100 pour cent publiques, pour la prestation de leurs services publics.

90 Andy Jowett, « Blackpool targets £3m savings from street lighting PFI renegotiation », *Local Government Executive*, 15 février 2016, www.localgovernmentexecutive.co.uk/news/blackpool-targets-%C2%A33m-savings-street-lighting-pfi-renegotiation

91 Bianchi et Guidi 2010, 58.

92 European PPP Expertise Centre 2012.

93 Zatezalo-Falatar 2010, 71.

94 « France-Un rapport de l'IGF pointe les défaillances des PPP-Presses », *Reuters France*, 10 juillet 2014, <http://fr.reuters.com/article/frEuroRpt/idFRL6NoPL55X20140710>

95 « Partenariat public-privé : une « bombe à retardement budgétaire » (Sénat), *La Tribune*, 16 juillet 2014, www.latribune.fr/actualites/economie/france/20140716tribo00840203/partenariat-public-privé-une-bombe-a-retardement-budgetaire-senat.html

96 Saussier et Tran s.d.

97 Hall 2012, 20.

Le plus gros retour à l'interne d'un service d'eau a eu lieu à Paris en 2010, à l'expiration d'un contrat de 25 ans conclu avec Suez et Veolia. La première année, Paris a économisé 35 millions d'euros (50 millions de dollars canadiens), tout en réduisant les tarifs d'eau de huit pour cent. Quarante autres municipalités françaises, dont les grandes villes de Bordeaux et de Brest, ont emboîté le pas à mesure que leurs contrats de gestion des eaux arrivaient à échéance. On a aussi ramené à l'interne d'autres services, comme la collecte des déchets et les services de transport.⁹⁸

Allemagne

Dans le système politique fédéral allemand, plusieurs milliers d'organes adjudicateurs de contrats publics fédéraux, régionaux et municipaux se partagent la responsabilité de la passation des contrats publics à leur échelon respectif.⁹⁹

La montée de la privatisation et de la sous-traitance a entraîné une forte diminution du nombre d'employés municipaux. Une étude arrive même à la conclusion que l'État est devenu un créateur majeur d'emplois à faible revenu. « Qui plus est, 30 000 organes acheteurs ou plus dans l'administration publique allemande ont accordé des contrats uniquement en fonction du prix le plus bas, même si la loi les autorise à utiliser des critères de qualité pour choisir l'offre la plus avantageuse. »¹⁰⁰

Cependant, en raison de la crise financière et économique, plusieurs administrations municipales ont cessé de croire au libre-marché et à l'autoréglementation de l'entreprise privée. Elles ont donc commencé à ramener les services à l'interne. Les municipalités qui l'ont fait ont souligné qu'elles souhaitaient mettre l'accent sur le bien-être de la population (au lieu de la maximisation des profits), la baisse des coûts et des frais, l'amélioration de l'efficacité et le maintien des emplois municipaux.¹⁰¹

Les services ramenés à l'interne se retrouvent dans les domaines suivants : traitement de l'eau et des eaux usées, énergie, transports et collecte des ordures.¹⁰² Par exemple, Stuttgart, qui sous-traitait son approvisionnement en eau à un fournisseur allemand depuis 2003, a, dans la foulée d'un référendum tenu en 2010, décidé de racheter les installations à la fin du contrat.¹⁰³



Les gouvernements municipaux en Allemagne qui l'ont fait ont souligné qu'elles souhaitaient mettre l'accent sur le bien-être de la population (au lieu de la maximisation des profits), la baisse des coûts et des frais, l'amélioration de l'efficacité et le maintien des emplois municipaux.

VILLE DE STUTTGART.
PHOTO : JACK AMICK/
FLICKR COMMONS

98 « Re-municipalising municipal services in Europe », Public Services International Research Unit, mai 2012, 5.

99 Bianchi et Guidi 2010, 81.

100 Ibid., 37.

101 Ibid., 60.

102 Bianchi et Guidi 2010, 69; Wollman 2014.

103 Wollman 2013, 23.

Le plus important mouvement de retour à l'interne en Allemagne s'est toutefois produit dans le secteur de l'énergie. Selon le journal *The Guardian*, « depuis 2007, 170 municipalités allemandes ont ramené leur service d'énergie dans le giron public »¹⁰⁴. On s'attend à ce que cette tendance se poursuive, alors que presque toutes les concessions accordées dans le secteur de l'énergie seront à renouveler en 2016.¹⁰⁵

Pour illustrer ce changement d'approche dans la gouvernance, ajoutons que les citoyens de Hambourg, la deuxième plus grande ville d'Allemagne, ont choisi, en 2013, de ramener à l'interne leurs réseaux d'électricité, de gaz et de chauffage de quartier.¹⁰⁶ L'environnement et le développement durable ont joué pour beaucoup dans cette décision, Hambourg ayant promis qu'elle produirait localement 50 pour cent de l'énergie consommée par sa clientèle.¹⁰⁷

Aujourd'hui, en Allemagne, la majorité du réseau de distribution électrique est municipal au lieu d'être privé.

Ailleurs

La tendance au retour à l'interne des services confiés au privé ne se limite pas à l'Europe et à l'Amérique du Nord. Selon le journal *The Guardian*, Satoko Kishimoto, coordonnateur du projet pour le droit à l'eau à l'Institut transnational d'Amsterdam, fait état de dossiers récents dans le secteur de l'eau en Afrique et en Asie, et ce, du Mozambique à la Malaisie. « Il ne s'agit pas d'une tendance négligeable. Plusieurs municipalités ont été déçues par la privatisation, les coûts, la qualité du service. Le retour à l'interne est perçu comme une réponse tangible, une solution pour reconstruire les services sociaux importants d'une manière plus démocratique »¹⁰⁸, a-t-elle affirmé.

En Amérique du Sud, après plusieurs années de privatisation partielle, l'Uruguay a renationalisé ses services d'eau et d'eaux usées en 2004. Ce geste a été posé à l'issue d'un référendum national provoqué par une campagne de la société civile. La population a réclamé qu'on reconnaisse l'accès aux services d'eau et d'eaux usées comme un droit fondamental de la personne. Ce droit est maintenant enchâssé dans la constitution uruguayenne.¹⁰⁹



Après plusieurs années de privatisation partielle, l'Uruguay a renationalisé ses services d'eau et d'eaux usées. Ce geste a été posé à l'issue d'un référendum national provoqué par une campagne de la société civile.

PALAIS LÉGISLATIF DE L'URUGUAY.
PHOTO : FEDERICO CORRAL/
WIKIMEDIA COMMONS

¹⁰⁴ Claire Provost et Matt Kennard, « Hamburg at forefront of global drive to reverse privatisation of city services », *The Guardian*, 12 novembre 2014 (notre traduction).

¹⁰⁵ Hall 2012, 4.

¹⁰⁶ Jeevan Vasager, « German grids restored to public ownership », *Financial Times*, 25 novembre 2013.

¹⁰⁷ Douard 2013.

¹⁰⁸ Provost et Kennard, op.cit. (note 104).

¹⁰⁹ Prieto s.d.

Pratiques recommandées pour ramener les services à l'interne

BIEN QUE LES CHOIX qui s'offrent aux municipalités varient en fonction de leur situation spécifique, les pratiques suivantes sont couramment utilisées lorsqu'on décide de ramener des services à l'interne.

- **ADOPTER UNE POLITIQUE DE PRESTATION DES SERVICES À L'INTERNE** : Chaque ville a des politiques d'approvisionnement qui établissent la procédure entourant les appels d'offres concurrentiels. Il faut par conséquent adopter une politique stipulant qu'il faut considérer la réalisation à l'interne des tâches parmi les options.
- **PRENDRE DES DÉCISIONS FONDÉES SUR DES FAITS** : Il faut baser les décisions sur un solide plan d'affaires qui prévoit que l'offre des services à interne sera considérée lors de l'analyse.
- **IMPLIQUER LA POPULATION** : Il faut offrir aux citoyens la possibilité d'exprimer leurs priorités. La transparence doit guider la stratégie de communications.
- **QUESTIONS À CONSIDÉRER** : Il faut se demander si la qualité ou le niveau de service laisse à désirer, si la sous-traitance est vraiment l'option la moins coûteuse, s'il est possible d'offrir un meilleur service et comment, si une clause de résiliation est prévue au contrat lorsque la municipalité estime que c'est dans son intérêt ou en cas de violations majeurs du contrat par les entrepreneurs.
- **IMPLIQUER LE SYNDICAT DANS LA RÉALISATION DU PLAN D'AFFAIRES** : Il faut former une équipe de travail mixte pour répondre aux questions ci-dessus. Les travailleurs et leur syndicat doivent être impliqués dès le début.
- **FIXER DES CIBLES CLAIRES** : Des cibles de prestation des services précises et quantifiables permettent une analyse plus rigoureuse du plan d'affaires
- **COMPARER DES POMMES AVEC DES POMMES...** Il faut effectuer une analyse approfondie des différentes options, notamment en comparant :
 - la capitalisation, l'amortissement et la valeur actuelle
 - les frais de l'appel d'offres et de la gestion des contrats
 - les frais de supervision de votre personnel
 - les coûts pour toute la durée du projet



Si vous choisissez de fournir un service à l'interne, il faut donner à vos employés les outils dont ils ont besoin pour réussir.

PHOTO : GREGORY BENNETT

- **OUTILLER SON ÉQUIPE POUR QU'ELLE PUISSE RÉUSSIR :** Si vous choisissez de fournir un service à l'interne, il faut donner à vos employés les outils dont ils ont besoin pour réussir : achat des mêmes équipements qu'un entrepreneur aurait achetés (et vous aurait facturés), plan de communications, évaluations des résultats et correctifs rapides lorsque des problèmes surgissent.
- **ÉVALUER LES RÉSULTATS :** Il faut déterminer le point de référence initial et adopter des indicateurs de progrès clairs.
- **CÉLÉBRER ENSEMBLE :** Il faut reconnaître la contribution de tout le monde et réunir les conseillers municipaux, les membres de la direction et les employés pour célébrer les succès.

Questions à se poser pour une bonne gouvernance

LES ÉLUS MUNICIPAUX DOIVENT assurer le bien-être des citoyens. Par conséquent, ils ne doivent pas uniquement se préoccuper des résultats financiers. Cela étant dit, les conseillers municipaux qui doivent prendre de bonnes décisions de gouvernance, tout en tenant compte d'un budget serré, se retrouvent souvent sur la sellette.

Un tollé de protestations provoqué par la sécurité, la qualité ou le coût d'un service peut en effet forcer une administration municipale à mettre fin prématurément à un contrat. Mais, dans la majorité des cas, la municipalité décide de ramener un service à l'interne à l'expiration du contrat, après avoir réalisé que la prestation du service ne répondait pas à ses attentes, que celui-ci a coûté beaucoup plus cher que prévu et qu'elle dispose maintenant de la capacité interne pour offrir elle-même le service.

Lorsque les fonctionnaires ou des experts préparent des rapports à la demande du conseil municipal, voici quelques questions que les élus municipaux doivent garder en tête :

- **LA QUALITÉ DU SERVICE EN SOUS-TRAITANCE RÉPONDRAIT-ELLE AUX NORMES ET AUX ATTENTES?** Souvent, on ramène une tâche à l'interne en raison d'un service de mauvaise qualité. Assurez-vous de la solidité des évaluations techniques internes et étudiez la qualité d'un point de vue quantitatif et qualitatif.
- **LA POPULATION EST-ELLE SATISFAITE DE LA PRESTATION DU SERVICE?** Si la qualité du service pose problème, la population vous l'a probablement fait savoir.
- **LA POPULATION A-T-ELLE EU LA POSSIBILITÉ D'EXPRIMER SON POINT DE VUE?** Si la qualité du service pose problème, il est particulièrement important de mener de bonnes consultations publiques.
- **L'ADMINISTRATION MUNICIPALE DISPOSE-T-ELLE D'UN CONTRÔLE ET D'UNE FLEXIBILITÉ SUFFISANTS EN MATIÈRE DE PRESTATION DU SERVICE?** Est-il possible de modifier le service offert en fonction des besoins? Il s'agit d'une question de bon fonctionnement et de gouvernance. Un contrat trop rigide peut entraîner un manque d'efficacité dans le déploiement des ressources. Des considérations imprévues en matière de gouvernance peuvent aussi entrer en ligne de comptes en cours de contrat.



Un tollé de protestations provoqué par la sécurité, la qualité ou le coût d'un service peut en effet forcer une administration municipale à mettre fin prématurément à un contrat.

- LA PRESTATION DU SERVICE À L'INTERNE PAR DES EMPLOYÉS QUI SE DÉVOUENT POUR LA MUNICIPALITÉ OFFRE-T-ELLE DES AVANTAGES?** Certaines administrations municipales ont ramené un service à l'interne en raison de l'attitude positive de leurs employés et des avantages que découlent de leur dévouement en termes de bon fonctionnement, d'expertise et de connaissances internes.
- PEUT-ON FOURNIR LE SERVICE À L'INTERNE?** Cette question en est une de capacité. Si votre municipalité ne possède pas la capacité interne requise présentement, existe-t-il des structures ou des ressources qui permettent d'acquérir cette capacité? Si vous doutez que votre municipalité ait la capacité interne nécessaire, il est particulièrement important de bien évaluer la situation, de comparer des pommes avec des pommes avant de sauter aux conclusions.
- PEUT-ON FOURNIR LE SERVICE À L'INTERNE AU MÊME PRIX OU À MEILLEUR PRIX?** Dans 80 pour cent des exemples canadiens présentés dans ce rapport, le coût est une des raisons invoquées pour justifier le retour d'un service à l'interne. Les études scientifiques et d'autres exemples dans ce rapport remettent en question l'hypothèse selon laquelle confier un service à l'externe coûte moins cher. En fait, dans bien des cas, ils démontrent que l'offre d'un service à l'interne est plus économique.



CAMION DE COLLECTE DES DÉCHETS DE LA VILLE D'OTTAWA. PHOTO © IAN A. MCCORD/FLICKR

Confier les services à l'externe : qu'est-il arrivé dans ces 13 cas

EN 1997, LE COMITÉ INTERGOUVERNEMENTAL de recherches urbaines et régionales publiait deux rapports présentant la privatisation et la sous-traitance des services municipaux sous un très beau jour. Or, 40 pour cent des services privatisés qu'on y présentait ont été ramenés à l'interne.

Voici les deux rapports en question :

- Michael J. Skelly, *Autres modes de prestation des services municipaux au Canada*, Toronto : Les presses du CIRUR, avril 1996.¹¹⁰
- Glenna Carr, Jeff Bowden et Judi Storrer, *New Directions in Municipal Services: Competitive Contracting and Alternative Service Delivery in North American Municipalities*, Toronto : Car-Gordon Limited, ICURR Press, juin 1997.¹¹¹

Examinons maintenant ce qui s'est passé dans les 13 municipalités étudiées dans ces deux rapports.

AIRDRIE (ALBERTA)

SERVICE : Sous-traitance de l'évaluation foncière

2016 : Le service d'évaluation est ramené à l'interne.

La Ville d'Airdrie a ramené son service d'évaluation foncière à l'interne. En 1997, Airdrie était une jeune municipalité. À l'époque, elle comptait à peine 15 000 habitants, alors qu'aujourd'hui elle en a 60 000. C'est cette croissance exponentielle qui a motivé le retour à l'interne du service d'évaluation. Les évaluations foncières sont encadrées par la *Loi sur les gouvernements municipaux* et sont, par conséquent, censées être justes et équitables à travers la province. Bien qu'il soit possible de confier ce service à des sous-traitants, faire le travail à l'interne permet à l'administration municipale d'exercer un meilleur contrôle sur les évaluations. Ce point est d'une grande importance pour la communauté.¹¹²

110 https://www.muniscope.ca/_files/file.php?fileid=filegrngExWiHX&filename=file_Autres_modes_de_prestation.pdf

111 https://www.muniscope.ca/_files/file.php?fileid=filejNVPuVrVRj&filename=file_New_Directions_in_Municipal_Services.pdf

112 Communications avec la Ville d'Airdrie.



Quarante pour cent des services municipaux privatisés présentés dans les deux rapports réalisés par le comité en 1997 ont été ramenés à l'interne.

PHOTO : GREGORY BENNETT

DARTMOUTH (NOUVELLE-ÉCOSSE)

SERVICES : Conception, construction, financement et exploitation en PPP du système d'eau

2016 : Une société municipale possède et exploite le système d'eau.

En 1995, Dartmouth a lancé un appel d'offres pour un contrat de 20 ans pour un partenariat public-privé de conception, de construction, de financement, de propriété et d'exploitation de son système d'eau. En 1996, Dartmouth a été intégré au Grand-Halifax lors de la création de la Municipalité régionale de Halifax.¹¹³

Aujourd'hui, c'est une société municipale distincte, la Halifax Water Commission, qui s'occupe des installations d'eau et d'eaux usées. Toutes les stations de traitement sont donc détenues et exploitées publiquement.¹¹⁴

EAST PRINCE (ÎLE-DU-PRINCE-ÉDOUARD)

SERVICE : Gestion des déchets

2016 : Une entreprise privée détient un contrat de gestion et d'exploitation.

Depuis la fondation de la société d'état PEI Island Waste Management et l'application du programme Waste Watch à l'ensemble de la province, on ne constate aucun changement significatif au chapitre de la gestion des déchets à l'Île-du-Prince-Édouard. Outre le fait que le programme Waste Watch est maintenant obligatoire pour tous les citoyens, entreprises et institutions de la province (et non pas seulement ceux de la région d'East Prince comme au départ), la seule amélioration notable est l'ajout d'une installation de compostage qui traite les matières organiques récupérées. Cette installation est la propriété de la société d'état, mais elle est gérée et exploitée par le biais d'un contrat.¹¹⁵

EAST YORK (ONTARIO)

PROBLÉMATIQUE ET SERVICES : Marché concurrentiel, divers services

2016 : La surveillance des stationnements et du système de paiement des taxes est ramenée à l'interne. La collecte des déchets dans deux zones demeure à l'interne.

En 1998, East York, Etobicoke, North York, Scarborough, York et Toronto ont fusionné pour former la Ville de Toronto. Celle-ci est divisée en quatre zones de collecte des déchets, dont deux sont desservies par les employés municipaux. C'est le cas sur l'ancien territoire d'East York.

En 2015, le conseil municipal de Toronto a envisagé de confier le service en sous-traitance, mais il a finalement décidé de maintenir la collecte des déchets à l'interne dans les deux zones en interne, sur la base d'un rapport des fonctionnaires et de l'analyse d'un consultant externe. Le rapport fait état d'une hausse de la productivité de la main-d'œuvre municipale. Il conclut que « si cette amélioration se maintient et s'accroît, le meilleur

113 Site Internet de la Ville de Halifax, « A History of Halifax: A Brief History of the HRM », halifax.ca/community/history.php

114 Discussions avec la Halifax Water Commission.

115 Communications avec Island Waste Management.

rapport qualité-prix au risque le plus faible, pour la Ville de Toronto, consiste à conserver le modèle actuel ». La prestation du service à l'interne est plus avantageuse au niveau du coût, de la qualité du service (moins de plaintes) et du réacheminement des ordures. Dans une comparaison entre deux zones, on a constaté que le service à l'interne était moins coûteux et que le taux de réacheminement des déchets était légèrement supérieur dans les zones desservies par les employés municipaux.¹¹⁶

SAINT-HYACINTHE (QUÉBEC)

SERVICES : Collecte des déchets et du compost

2016 : Ces services sont toujours confiés en sous-traitance.

ETOBICOKE (ONTARIO)

SERVICE : Collecte des déchets

2016 : La collecte des déchets est toujours effectuée en sous-traitance.

En 1997, la plupart des services relevant d'ordinaire des cols bleus étaient confiés en sous-traitance, dont la collecte des déchets.

Comme Est York, Etobicoke est l'une des six villes qui ont fusionné pour former la nouvelle Ville de Toronto. L'ancien territoire d'Etobicoke fait partie d'une des zones où la collecte des déchets est effectuée en sous-traitance.

PARADISE (TERRE-NEUVE-ET-LABRADOR)

SERVICES : Collecte des déchets, déneigement et autres travaux d'entretien

EN 2016 : Ces services sont maintenant effectués à l'interne.

À l'époque où on a confié ces services en sous-traitance, Paradise était une petite municipalité-dortoir en banlieue de Saint-Jean. Or, ces dernières années, elle est l'une des municipalités de l'Atlantique connaissant la plus forte croissance démographique. Sa population actuelle est de 22 000 personnes.

Comme la capacité interne de la municipalité était aussi en croissance, Paradise a décidé de réévaluer le mode de prestation de ses services. En 2011, le conseil municipal a choisi de ramener le déneigement et la collecte des déchets à l'interne. Le maire a déclaré que cela devrait réduire la facture de la collecte des déchets de moitié.¹¹⁷ Aujourd'hui, tous les services énumérés dans le rapport de 1997 ont été ramenés à l'interne.

¹¹⁶ General Manager, Solid Waste Services, Memo to City of Toronto Public Works and Infrastructure Committee, Curbside Waste Collection Services Review: Comparison of Curbside Waste Collection Services East and West of Yonge Street, City of Toronto, 9 septembre 2015, www.toronto.ca/legdocs/mmmis/2015/pw/bgrd/backgroundfile-83720.pdf

¹¹⁷ « Contractors out as C.B.S., Paradise bring services in—house », *CBC News*, 29 décembre 2011, www.cbc.ca/news/canada/newfoundland-labrador/contractors-out-as-c-b-s-paradise-bring-services-in-house-1.1108307

MRC DU HAUT-RICHELIEU (QUÉBEC)

SERVICES : Collecte et traitement des déchets

2016 : Ces services sont toujours confiés en sous-traitance.

PETERBOROUGH (ONTARIO)

SERVICE : Transport par taxi-bus

2016 : Ce service est toujours confié en sous-traitance.

On peut lire dans le rapport de 1997 que « le système de transport par taxi-bus a été adopté parce que certains secteurs de la ville ne sont pas économiquement viables pour un service régulier, en raison de leur faible densité de population ».

Ce système est toujours en opération dans les secteurs de la ville qui ne sont pas desservis par des autobus réguliers. Dans ces secteurs, il faut prendre un taxi pour se rendre à l'arrêt d'autobus désigné et inversement. Le prix d'un passage est fixe et inclut le billet d'autobus.

RÉGION DE HAMILTON-WENTWORTH (ONTARIO)

SERVICES : Traitement de l'eau et des eaux usées.

2016 : Ces services ont été ramenés à l'interne.

À son assemblée du 15 septembre 2004, le conseil municipal a ordonné la mise en œuvre d'un modèle d'exploitation et d'entretien des installations de traitement de l'eau et des eaux usées à l'interne.¹¹⁸

L'Institut C.D. Howe a décrit le partenariat public-privé d'eau et d'eaux usées auquel Hamilton-Wentworth a mis fin comme « l'une des expériences nord-américaines les moins réussies en matière d'exploitation privée »¹¹⁹.

BROSSARD (QUÉBEC)

PROBLÉMATIQUE ET SERVICES : Marché concurrentiel, déneigement effectué en sous-traitance dans deux des trois quartiers de la municipalité.

2016 : Ces services sont toujours effectués en sous-traitance.

¹¹⁸ Report to the Public Works, Infrastructure and Environment Committee from the General Manager of Public Works, City of Hamilton, 21 mars 2006, <https://wm-s.glb.shawcable.net/service/home/~/~Hamilton%20Water%20Operations%20Report%20Card%20210306.pdf?auth=co&loc=en&id=16523&part=6>

¹¹⁹ Brubaker 2011, 15 (notre traduction).

WINDSOR (ONTARIO)

PROBLÉMATIQUE ET SERVICES : Marché concurrentiel, partenariats public-privé pour divers services dont le déneigement et un contrat de cession-bail pour l'infrastructure du réseau de communication par radio des services de police et d'incendie.

2016 : La majorité du déneigement est toujours effectué en sous-traitance, bien que la municipalité effectue le travail sur sept itinéraires pour se donner plus de flexibilité. Une fois l'hiver terminé, les équipes municipales de déneigement s'occupent en effet de la réfection des rues et des trottoirs. Elles peuvent aussi s'occuper des travaux de trop petite envergure pour justifier le recours aux sous-traitants, comme s'occuper du déglacage lorsque de la glace se forme à la suite d'une opération de lutte à un incendie en hiver.

WINNIPEG (MANITOBA)

SERVICE : Partenariat public-privé pour le Pont Charleswood.

2016 : Le PPP se poursuit, mais la controverse n'est pas terminée.

Achévé en 1995, le Pont Charleswood est l'un des premiers PPP municipaux de conception, de construction, de financement et de cession-bail au pays.¹²⁰ Les premières évaluations laissaient entrevoir que le mode de réalisation en PPP pourrait faire économiser 2 millions de dollars à la municipalité.

Or, il y a eu des complications. Winnipeg pensait pouvoir éviter de comptabiliser la dette du Pont Charleswood comme un passif, mais les vérificateurs ont fini par exiger qu'elle le fasse.¹²¹

Comme le PPP prévoyait que la municipalité verse un taux d'intérêt élevé au partenaire privé qui fournissait le capital, le coût du pont a augmenté. Tout en admettant que ce taux d'intérêt était trop élevé, le maire Sam Katz a blâmé l'administration précédente qui avait accepté une telle clause à la signature du contrat.¹²²

120 Ernst Hansch Construction Ltd., « Charleswood Bridge and Related Works, Winnipeg Manitoba », <http://ehansch.com/PDF/bridges/charleswood-bridge.pdf>

121 Loxley 2012.

122 Mia Rabson, « Katz sings the praises of public-private partnerships », *Winnipeg Free Press*, 23 octobre 2012.

Bibliographie

- Association for Public Service Excellence. *Insourcing update: The value of returning local authority services in-house in an era of budget constraints*. Manchester. Juin 2011.
- Association for Public Service Excellence. *Insourcing: A guide to bringing local services back in-house*. Manchester. Janvier 2009.
- Bianchi, Tiziana et Valentina Guidi (éditeurs). *The comparative survey on the national procurement systems across the PPN*. Authority for the Supervision of Public Contracts, Department for the Co-ordination of European Union Policies, Rome. Décembre 2010.
- British Columbia Auditor General. *The 2014 Summary Financial Statements and the Auditor General's Findings*. Octobre 2014.
- British Columbia Auditor General for Local Government. *Learnings from Local Government Capital Procurement Projects and Asset Management Programs: A performance Audit carried out by the Auditor General for British Columbia*. Audit topic 3, Report 1. Avril 2014.
- British Columbia Ministry of Finance. *Review of Partnerships BC*. Juillet 2014. www.fin.gov.bc.ca/ocg/ias/pdf_docs/Review%20of%20PBC.pdf
- Brown, Trevor, Matt Potoski et David Van Slyke. *Transaction Costs and the Changing Pattern of Local Service Delivery*. Présentation au colloque de 2005 de l'Association of Public Policy Analysis and Management, Washington, DC. uar.sagepub.com/content/44/1/27.refs
- Brubaker, Elizabeth. *A Bridge over Troubled Waters: Alternative Financing and Delivery of Water and Wastewater Services*. Toronto : Institut C.D. Howe. Mai 2011.
- Busshardt, Bastian. *Analysing the Remunicipalisation of Public Services in OECD countries*. Thèse. London School of Economics. Mai 2014. https://www.researchgate.net/publication/275153337_Analysing_the_Remunicipalisation_of_Public_Services_in_OECD_Countries
- Carr, Glenna, Jeff Bowden et Judi Storrer. *New Directions in Municipal Services: Competitive Contracting and Alternative Service Delivery in North American Municipalities*, Car-Gordon Limited. Toronto : ICURR Press. Juin 1997. https://www.muniscope.ca/_files/file.php?fileid=filejNVPuVrVRj&filename=file_New_Directions_in_Municipal_Services.pdf
- Deloitte LLP. *From Bangalore to Boston: The trend of bringing IT back in-house*. Février 2013.

- Dobson, Nicholas. « Best Value Revisited ». *Local Government Lawyer*. 23 mai 2013. http://localgovernmentlawyer.co.uk/index.php?option=com_content&view=article&id=14296%3Abest-value-revisited&catid=59%3Agovernance-a-risk-articles&Itemid=27
- Douard, Paul. « Remunicipalisations, a paradigm shift in the German energy market ». *Energies and Environment*. 2 mars 2013. www.energie.sia-partners.com/20130302/remunicipalisations-a-paradigm-shift-in-the-german-energy-market#sthash.Pgt8rSgz.dpuf
- Duffy, Robert, Gaëtan Royer et Charley Beresford. *Who's picking up the tab? Federal and provincial downloading onto local governments*. Vancouver : Institut Columbia. Septembre 2014. www.civicgovernance.ca/wordpress/wp-content/uploads/2014/09/Whos-Picking-Up-the-Tab-FULL-REPORT.pdf
- Ernst & Young. *Confidential report to Winnipeg City Council, Re: New Fire Paramedic Stations Construction project*. 7 octobre 2013. www.cjob.com/files/2013/10/FIRE-HALL3.pdf
- European PPP Expertise Centre. *France: PPP Units and Related Institutional Framework*. Mai 2012. www.eib.org/epec/resources/epec_france_public_en.pdf
- Federal-Provincial-Territorial Working Group on Public-Private Partnerships. *Public-Private Partnerships and Their Role in a Possible National Highway Program. Final report*. Prepared for the Council of Deputy Ministers Responsible for Transportation and Highway Safety. Mars 1999. www.comt.ca/reports/WG_Eng.pdf
- Gash, Tom et Theo Roos. *Choice and competition in public services: learning from history*. London : Institute for Government. Août 2012. www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/Choice%20and%20competition%20in%20public%20services_o.pdf
- Hall, David, Emanuele Lobina et Philipp Terhorst. « Re-municipalization in the early twenty-first century: water in France and energy in Germany ». *International Review of Applied Economics* 27(2) : 193-214. 2013.
- Hall, David. *Re-municipalising municipal services in Europe*. Public Services International Research Unit. Novembre 2012.
- Hebdon, Robert et Patrice Jalette. « The Restructuring of Municipal Services: A Canada-United States Comparison ». *Environment and Planning C Government and Policy* 26(1) : 144-158. 2008.
- Krueger, Skip, Robert W. Walker et Ethan Bernick. « The Intergovernment Context of Alternative Service Delivery Choices ». *Publius: The Journal of Federalism* 41(4) : 686-708. 2011.
- Lamothe, Scott. « How competitive is “competitive” procurement in the social services? ». *American Review of Public Administration* 45(5) : 584-606. 2015.
- Lee, Sooho et Gordon Kingsley. « The impact of relational factors on contracting management in public operations. » *Review of Public Personnel Management*. Septembre : 270-292. 2009.
- Levi, Ron et Mariana Valverde. « Freedom of the City: Canadian Cities and the Quest for Governmental Status ». *Osgoode Hall Law Journal* 44(3). Automne 2006.

- Lobina, Emanuele. *Troubled waters: Misleading industry PR and the case for public water*. Public Services International Research Unit with Corporate Accountability International. 2014.
- Local Partnerships LLP. s.d. *Report and Financial Statements for the year ended 31 March 2014*. http://localpartnerships.org.uk/images/files/LP_signed_accounts_2013.14.pdf
- Loxley, John. *Poser les bonnes questions : un guide à l'intention des municipalités qui envisagent les PPP*. Syndicat canadien de la fonction publique. Juin 2012. http://archive.scfp.ca/updir/P3%20Guide_FR_Final.pdf
- Ontario Auditor General. « Infrastructure Ontario—Alternative Financing and Procurement ». Chapitre 3 de *2014 Annual Report of the Office of the Auditor General of Ontario*. 2014.
- Pigeon, Martin. « Who takes the risks? Water remunicipalisation in Hamilton, Canada ». In *Remunicipalisation: Putting water back in Public Hands*. Transnational Institute. 2012. www.municipalservicesproject.org/sites/municipalservicesproject.org/files/uploadsfile/remunicipalisation-chap5-Hamilton.pdf downloaded 9 February 2016
- PPP Canada. *The Guide to the new Building Canada fund P3 Screen – Suitability Assessment*. 2014. www.p3canada.ca/~media/english/resources-library/files/nbcf_p3%20screen_suitability_assessment_final_clean%20copy_new%20cover.pdf
- PPP Canada. *Improving the delivery of public infrastructure by achieving better value, timeliness and accountability to tax payers through public-private partnerships*. Janvier 2013. www.p3canada.ca/~media/english/resources-library/files/p3%20water%20wastewater%20sector%20study.pdf
- Prieto, Andres. « Uruguay: Changes in a state-friendly society » in *The Transnational Institute Public Services Yearbook 2005/2006*. s.d. <https://www.tni.org/files/yearbo5uruguay.pdf>
- Ramesh, M., Eduardo Araral Jr. et Xun Wu. *Reasserting the Public in Public Services: New Public Management Reforms*. Routledge. 2010.
- Ratledge, Simon et Paul Lignièrès. *PPP in France – 2006*. Linklaters. 2006. www.linklaters.com/pdfs/insights/projects/pppfranceoct06.pdf
- Regional Municipality of Wood Buffalo. *Municipal Transit Services Summary of Audit Findings and Recommendations*. 21 octobre 2014. www.rmwb.ca/Assets/Departments/Legislative+and+Legal+Services/Audit/AIT_MunicipalTransitService.pdf downloaded 9 Feb 2016
- Reich, Michael. « Ten Guidelines to Municipal Contracts ». *Illinois Municipal Review*. Octobre 1988.
- Saussier, Stephane et Phuong Tra Tran. s.d. *The Efficiency of Public Private Partnerships in France: An Initial Evaluation*. Paris : The Economics of Public Private Partnerships Chair. Sans date avec figures de 2012.
- Seymour, Richard. « A short history of privatisation in the UK: 1979-2012 ». *The Guardian*, 29 mars 2012. www.theguardian.com/commentisfree/2012/mar/29/short-history-of-privatisation
- Michael J. Skelly. *Autres modes de prestation des services municipaux au Canada*, Toronto : Les presses du CIRUR. 1996. https://www.muniscope.ca/_files/file.php?fileid=filegrngExWiHX&filename=file_Autres_modes_de_prestation.pdf

Survey Report, Profile of Local Government Service Delivery Choices, International City/County Management Association, 2007. <http://icma.org/en/icma/home>

UK Commons Select Committee on Public Accounts, Defra: funding allocation and oversight of three PFI waste projects, 17 septembre 2014 www.parliament.uk/business/committees/committees-a-z/commons-select/public-accounts-committee/news/report-pfi-waste-projects-defra/

Warner, Mildred E. « Pragmatic Publics in the Heartland of Capitalism » in *Making Public in a Privatized World*. David McDonald (éd.). Zed Books. 189-202. 2016.

Warner, Mildred E. et Amir Hefetz. « Insourcing and Outsourcing ». *Journal of the American Planning Association* 78(3) : 313-327. 2012.

Wollman, Hellmuth. *Public and social services provision in European countries: From public/municipal sector to market liberalisation – and then what?*, Ébauche pour une présentation dans le cadre d'un atelier organisé par l'EGPA à Speyer du 10 au 12 septembre 2014, Berlin. Août 2014.

Wollman, Hellmuth. *Public Services in European Countries: Between Public/Municipal and Private Sector Provision – and reverse?* Ébauche pour une présentation à la conférence de l'IPSA à Grenoble du 26 au 28 2013. <http://amor.cms.hu-berlin.de/~h0598bce/docs/Wollmann.%20draft%20grenoble%20provision.pdf>

Zatezalo-Falatar, Milicia. « Public Private Partnerships in France – State Guarantee supports the congested pipeline ». *Columbia Journal of European Law Online* 16. 2010. www.cjel.net/wp-content/uploads/2010/05/MZF_online.pdf



PHOTO : MICHEL G/FICKR

Columbia

I N S T I T U T E

L'Institut Columbia encourage le leadership,
autant individuel qu'organisationnel, pour
des communautés accueillantes et durables.

www.columbiainstitute.ca

