



PLAN DE REDRESSEMENT 2019-2021



Novembre 2019

Note concernant la confidentialité

Mis à part les renseignements du domaine public, les renseignements et les données contenus dans ce rapport sont de nature confidentielle et ne doivent pas être divulgués sans l'autorisation de Valoris.

AVANT-PROPOS

1. Le contexte d'intervention
2. Le processus de redressement
3. Les objectifs du plan de redressement
4. L'évaluation de la situation actuelle
5. Le plan de redressement
6. L'implantation des mesures de redressement
7. Conclusion et recommandations

Annexes

- A. Historique de l'implantation du Centre de tri multimatières de Valoris – 28 février 2018 – Études effectuées avant la construction
- B. Entente intermunicipale de la Régie Valoris
- C. Le site stratégique de la Régie Valoris
- D. Politique québécoise de gestion des matières résiduelles PQGMR – plan d'action 2011-2015
- E. Centre de tri multimatières – Les niveaux de performance atteints
- F. Démarche d'analyse stratégique – Modèle SWOT et approche PESTEL
- G. Agrandissement du lieu d'enfouissement technique (LET)
- H. États financiers au 31 décembre 2018
- I. État de la dette accumulée
- J. États des différents fonds propres de la Régie
- K. Audit sur l'optimisation des ressources – Gouvernance et cadre de gestion – Juin 2019
- L. Suivi administratif des 15 recommandations découlant de l'audit sur l'optimisation des ressources – Gouvernance et cadre de gestion – juin 2019
- M. Capacité additionnelle de réception et d'entreposage des matières résiduelles
- N. Portrait des certificats d'autorisation encadrant les activités de Valoris
- O. Démarches de reconnaissance gouvernementale
- P. État de l'industrie de l'enfouissement au Québec – Extrait du projet d'agrandissement du LET – démarche d'acceptabilité sociale – Atelier : communications, l'implication communautaire et volet économique
- Q. Statewide benefits of California's organic waste reduction strategy
- R. Élaboration d'objectifs et de leurs indications pour des interventions – La méthode SMART
- S. Schéma type des modalités du Régime de compensation et les redevances

AVANT-PROPOS

Force est d'admettre que la situation mondiale qui touche actuellement le marché de la valorisation des matières recyclables, plus particulièrement pour le papier et le carton, oblige tous les intervenants concernés par ce domaine d'activité économique d'envergure, de l'étape de la collecte, à celle du tri et du conditionnement jusqu'aux valorisateurs, à se questionner sur leur rôle respectif pour réaligner le plus rapidement possible des conditions de succès adaptées aux nouveaux paramètres mondiaux.

La mise en valeur des matières résiduelles recyclables via les acteurs nationaux, régionaux et locaux semble présenter une approche prometteuse où les efforts communs devront être soutenus par une réglementation à la fois moderne et flexible de la part des gouvernements et organismes qui encadrent ce domaine d'activités à caractère industriel.

Le maintien de la confiance de la population québécoise envers tout le processus doit d'abord s'exprimer par sa contribution volontaire, laquelle demeure essentielle dans la réussite de la valorisation optimale des matières résiduelles. Il doit être considéré comme « prioritaire » pour tous les acteurs concernés.

Dans le domaine de la gestion des matières résiduelles considérées comme des déchets, Valoris a un rôle public important à exercer dans un milieu industriel très concurrentiel, où le secteur privé est un acteur important qui impacte fortement sa rentabilité. La localisation de ses installations et son potentiel de développement disponible représentent des atouts stratégiques d'importance dans la gestion efficace globale des matières résiduelles de la région de l'Estrie en complémentarité de la HIÉRARCHIE DES 3RV-E.

Constater ses difficultés, leurs sources et leurs origines qui ont contribué à sa précarité financière qui ne peut pas être tolérée, telle est la réalité devant laquelle le conseil d'administration a fait face.

Dans un tel contexte d'incertitude et face à un environnement relativement hostile et exigeant envers un acteur public engagé, la Régie se retrouve dans l'obligation de réagir et ce, en adoptant rapidement un plan de redressement approprié à sa situation.

Les motivations des décideurs de Valoris sont faciles à comprendre et leur engagement à préserver les intérêts de la population desservie depuis février 2010 l'est davantage!

Le défi mérite d'être relevé! Valoris représente un "ACTIF" dans tous les sens du mot pour la population qu'elle dessert. Son apport doit constituer une véritable force motrice du développement économique local et régional. Le conseil d'administration manifeste son intention de maintenir les activités de l'organisation selon la MISSION sur laquelle elle s'est bâtie. Réorganiser, consolider et relancer l'organisation avec toutes les forces qui la caractérisent et les opportunités qui seront au rendez-vous!

Steve Lussier
Maire de la Ville de Sherbrooke
Président

Robert Roy
Préfet de la MRC du Haut-Saint-François
Vice-président

1. Le contexte d'intervention

La Régie intermunicipale du centre de valorisation des matières résiduelles du Haut-Saint-François et de Sherbrooke (ci-après Valoris) est en opération depuis février 2010. La Mission même de la Régie est d'enfouir au minimum le tonnage des matières résiduelles de toutes sortes qui lui sont acheminées. À cette fin, elle a investi dès 2012 quelques 36 millions de dollars pour la construction de son Centre de tri multimatières, véritable pierre angulaire du CONCEPT Valoris. Le processus conceptuel, sa construction et son opération reposent sur plusieurs analyses et rapports produits par des experts dans les différents domaines propres à l'industrie du tri des matières résiduelles (Annexe A¹). En effet, Valoris évolue dans un contexte d'activités industrielles en continue mouvance où la forte présence des acteurs privés influence la relation concurrentielle.

L'investissement consenti pour la construction dudit centre de tri impose un lourd fardeau financier pour Valoris. Sa dette accumulée de près de 41 millions de dollars au 31 décembre 2018 (Annexe H²) nécessitera une affectation budgétaire annuelle de l'ordre de 6 millions de dollars (capital, intérêt et réserve) en 2020; soit quelque 37% de l'enveloppe budgétaire de fonctionnement projetée. C'est trop élevé et cela entraîne une précarité financière pour une jeune organisation!

Cette situation est d'autant plus difficile en raison de très faibles revenus perçus à ce jour par rapport à ceux projetés dans la phase de préparation du Plan d'affaires et combinés à des problèmes d'intendance et de gestion qui ont affecté la prise des décisions appropriées et en temps opportun (Annexe K et L³). Cette situation met en jeu la survie même de Valoris. Conséquemment, trois hausses tarifaires, appliquées aux membres partenaires de la Régie, de 45\$ / tonne, de 26\$ / tonne et de 104\$ / tonne, respectivement en juillet 2017, janvier 2019 et avril 2019, ont dû être mises en place et elles ont exacerbé les "banquiers", c'est-à-dire, les 14 municipalités de la MRC du Haut-Saint-François et la Ville de Sherbrooke.

La récente révision du budget de fonctionnement 2019, en mai dernier, confirme l'urgence d'agir. Pour vivre demain, il faut d'abord survivre aujourd'hui d'où la récente mise en place de la restauration d'une certaine rentabilité financière à court terme (trésorerie). Certaines autres mesures administratives ont été instaurées pour donner plus de rigueur aux interventions dans une perspective d'avenir à la hauteur des attentes.

Cette cascade d'évènements "négatifs" pour l'organisation ne peut pas être balayée sous le tapis! L'amorce immédiate d'un processus de redressement organisé devient impérative et doit apporter des pistes de solutions pérennes à la fois au niveau de la gouvernance et de la gestion administrative, financière et opérationnelle.

¹ Historique de l'implantation du Centre de tri multimatières de Valoris – 28 février 2018 – Études effectuées avant la construction – Annexe A

² Rapport sur les états financiers au 31 décembre 2018 – Annexe H

³ Audit sur l'optimisation des ressources – Gouvernance et cadre de gestion ; Vérificatrice générale de la Ville de Sherbrooke – Juin 2019 – Annexe K et suivi des recommandations au conseil d'administration – Juin 2019 – Annexe L

Ainsi, le présent rapport présentera d'abord les objectifs de redressement visés, la Mission de Valoris, le diagnostic de sa situation, les éléments liés au Plan de redressement et les mesures et le plan de financement qui devront être mis en place pour atteindre les objectifs fixés.

2. Le processus de redressement

Le conseil d'administration de Valoris a pris résolument la décision de redresser l'organisation, dès le début de 2019. Dès lors, un processus de redressement, c'est-à-dire l'ensemble des activités liées à la planification stratégique et opérationnelle ayant comme objectif d'assurer la rentabilité pérenne de l'organisation, doit être mis en place.

Ce processus se développe selon sept (7) étapes spécifiques :

1. La mise en place de mesures d'urgence, c'est-à-dire des mesures de survie, est caractérisée par l'apport de capitaux supplémentaires, au tout début du processus pour la restauration d'une certaine rentabilité momentanée ou toutes autres mesures à tenter avec ou sans succès à brève échéance. La révision du budget de fonctionnement 2019, en mai dernier, représente une telle mesure.
2. La mise sur pied d'une équipe de redressement formée au sein même de l'organisation (membre du conseil / direction générale / gestionnaires principaux et contrôleur) et supporter, au besoin, par des intervenants / experts externes à l'organisation.
3. La détermination des objectifs du processus de redressement reliés à ses principales orientations (sa Mission), aux résultats du diagnostic et aux attentes organisationnelles visées.
4. L'évaluation de la situation actuelle dont, l'établissement d'un diagnostic qui permet, dans un premier temps, de dégager un état objectif de la situation actuelle, des principaux facteurs d'influence, fonctions gestionnelles et des limites des ressources financières, humaines, productives et informationnelles de l'organisation, en termes de forces et de faiblesses. Et, dans un second temps, de préciser les opportunités et les menaces du marché et de la concurrence dans lesquelles l'organisation évolue.
5. L'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de redressement qui adresse les choix stratégiques et/ou opérationnels retenus ainsi que les mesures et activités qui devront être prises afin de s'assurer de la réalisation dudit plan selon les attentes fixées.
6. Le contrôle de la réalisation du plan de redressement qui permet de mesurer l'avancement de son implantation (suivi) et, au besoin, d'apporter les modifications qui s'imposent au plan original (rétro action), en fonction des objectifs retenus.

7. La reddition de compte qui permet, à des périodes fixées à l'avance, d'assurer le respect du PLAN DE REDRESSEMENT et de réagir promptement, le cas échéant, pour éviter une dérive... inadmissible pour la restauration de la rentabilité des activités de l'organisation dans le délai fixé et, par conséquent, sa pérennité.

3. Les objectifs du processus de redressement

Les objectifs du processus de redressement de la Régie se résument ainsi :

1. *Faire en sorte que les évènements, qui ont contribué à placer Valoris dans la situation financière précaire dans laquelle elle se retrouve actuellement, ne se répètent plus en mettant en place des indicateurs de contrôle strict qui permettront de déceler les écarts aux premiers signes d'apparition. Ainsi, les alertes organisationnelles mises en œuvre devraient faire en sorte que les sources potentielles de difficultés n'auront pas ou peu d'effet négatif sur ses activités financières, opérationnelles et stratégiques;*

2. *Bien attendu, certaines conjonctures économiques, comme la décision de la Chine et des changements de législation gouvernementale (nouvelle Politique québécoise de GMR), demeurent des obstacles ou des cadres d'intervention difficilement contrôlables, mais le processus de redressement devra prévoir une capacité de l'organisation à s'adapter rapidement à ces nouvelles conditions et à être résiliente à la mouvance du domaine d'activités industrielles.*

Le Plan de redressement devra inclure :

- un diagnostic financier, fonctionnel et stratégique précis ;
- un plan d'action adapté et réaliste ;
- une stratégie de mise en œuvre du plan d'action sur un horizon de trois ans.

4. L'évaluation de la situation actuelle

4.1 La régie Valoris

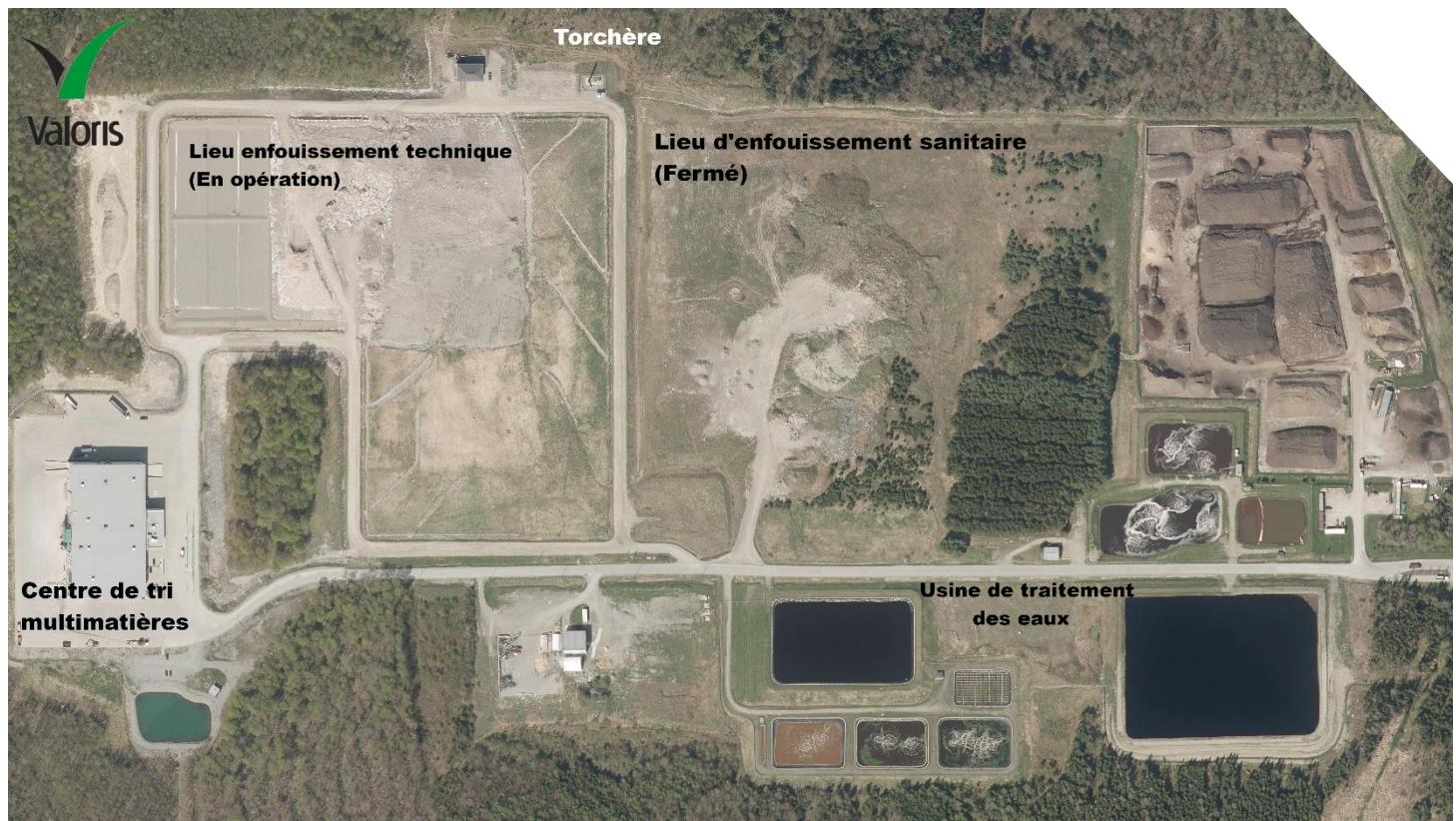
Ses domaines d'activités

La Régie intermunicipale du centre de valorisation des matières résiduelles du Haut-Saint-François et de Sherbrooke (ci-après Valoris) est issue d'un partenariat d'affaires public entre la Ville de Sherbrooke et la MRC du Haut-Saint-François (14 municipalités) et elle a été constituée le 22 février 2010 (Annexe B⁴). C'est donc un organisme public sous le régime de la Loi sur les cités et villes. Les forces de deux organisations ont favorisé la mise en œuvre d'une approche innovatrice pour soutenir la gestion des matières résiduelles sous leur gouverne; plus particulièrement les matières résiduelles considérées comme des "déchets" à enfouir.

⁴ Entente intermunicipale de la Régie Valoris – Annexe B

Le partenariat à parts égales entre la MRC du Haut-Saint-François et la Ville de Sherbrooke permet d'assurer la gestion des matières résiduelles (déchets et matériaux solides) générées par près de 200 000 citoyens (Annexe C⁵). Le principe d'utilisateur-payeur est à la base de la contribution respective de chaque partenaire et, le cas échéant, des clients externes.

Le site de Valoris est établi à Bury et il s'étend sur 200 hectares en milieu forestier.

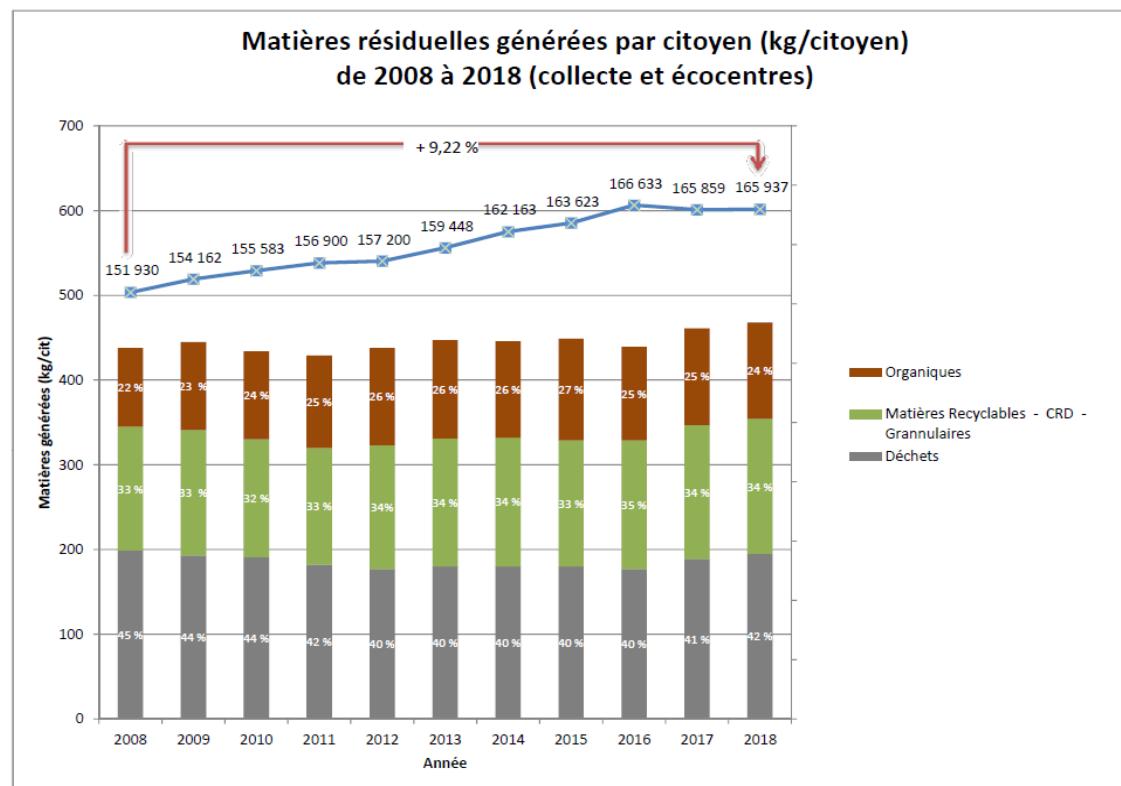


Les infrastructures en place constituent un parc éco-industriel environnemental en mesure de réaliser toutes les responsabilités associées à la Mission de Valoris. Elles sont regroupées sous la forme d'un centre intégré de valorisation des matières résiduelles (CIVMR) qui contribue grandement à leur mise en œuvre.

⁵ Le site stratégique de Valoris – Annexe C

La gestion des matières résiduelles

« Au-delà de la matière résiduelle », telle est la vision que s'est donnée Valoris. Plus qu'un lieu d'enfouissement technique, la Régie s'est appuyée sur l'expérience de la Ville de Sherbrooke comme leader, à l'avant-garde de la gestion des matières résiduelles au Québec. En effet, dès 2008, Sherbrooke devenait la première des grandes villes de plus de 100 000 habitants à offrir à une grande partie de sa population (5 logements et moins) la collecte des matières résiduelles à trois voies (déchets, recyclables et organiques).



Le constat dressé par la Ville de Sherbrooke dès les premières années suite à son implantation, et confirmé onze (11) ans plus tard, montre que malgré la participation engagée de la population sherbrookoise et de nombreux efforts consentis pour l'informer, la sensibiliser et l'éduquer (ISÉ), encore plus de 40% des matières résiduelles générées d'origine résidentielle vont à la poubelle, dont plus de la moitié du poids devrait être dirigée vers des filières de valorisation plutôt que vers l'enfouissement par l'entremise d'une contribution citoyenne responsable ("bon geste") qui ferait en sorte que les matières recyclables et les matières organiques soient disposées directement dans le "bon bac" à la maison!

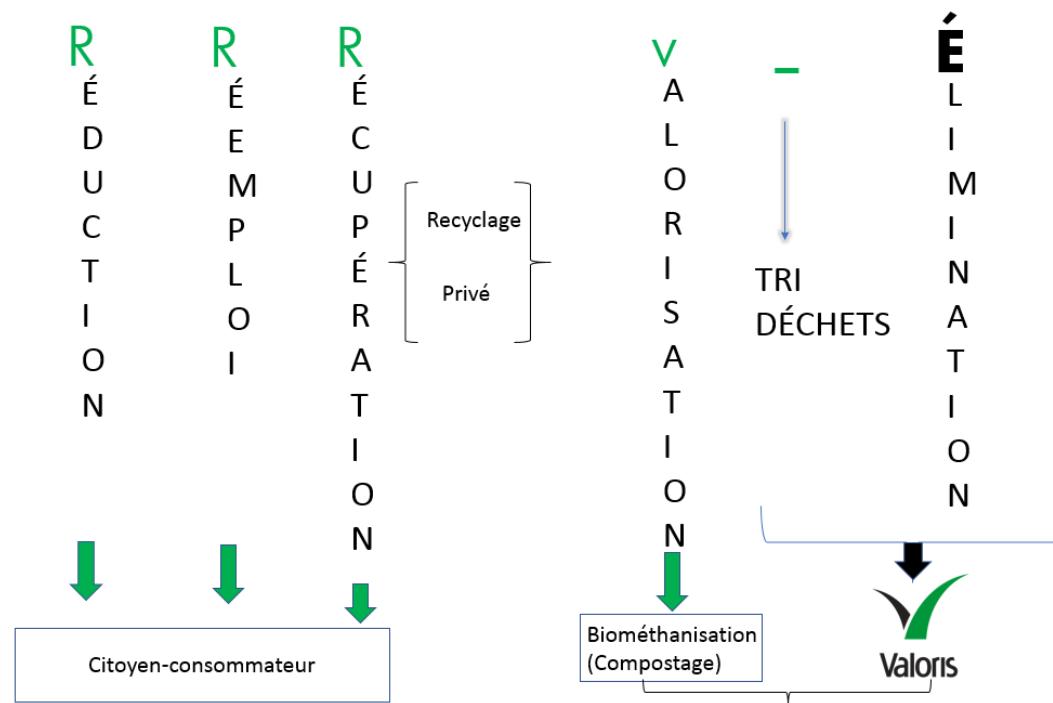
Le CONCEPT Valoris

Le plan d'affaires du CONCEPT Valoris repose sur les deux (2) obligations suivantes :

- ✓ La gestion des matières relève de la compétence des municipalités (art. 19 de la *Loi sur les compétences municipales* / art. 678.0.2.1 à 678.0.2.9 du Code municipal)
- ✓ La Politique québécoise de gestion des matières résiduelles en vigueur (Annexe D⁶) – PQGMR (Allier économie et environnement) qui précise les objectifs fixés par le Gouvernement du Québec quant à l'interdiction d'enfouir soit :
 - Papier et carton (2013) ;
 - Bois (2014) ;
 - Matières organiques putrescibles (2020).

Fortement influencés par le respect de ses responsabilités et des orientations (exigences) gouvernementales, les dirigeants de Valoris ont orienté leur décision, dès 2011, en considérant d'abord la mise en œuvre préalable de la *Hiérarchie des 3RV-E* (réduction à la source, réemploi, recyclage et valorisation énergétique) dans leurs municipalités partenaires respectives.

HIÉRARCHIE DES 3RV-E



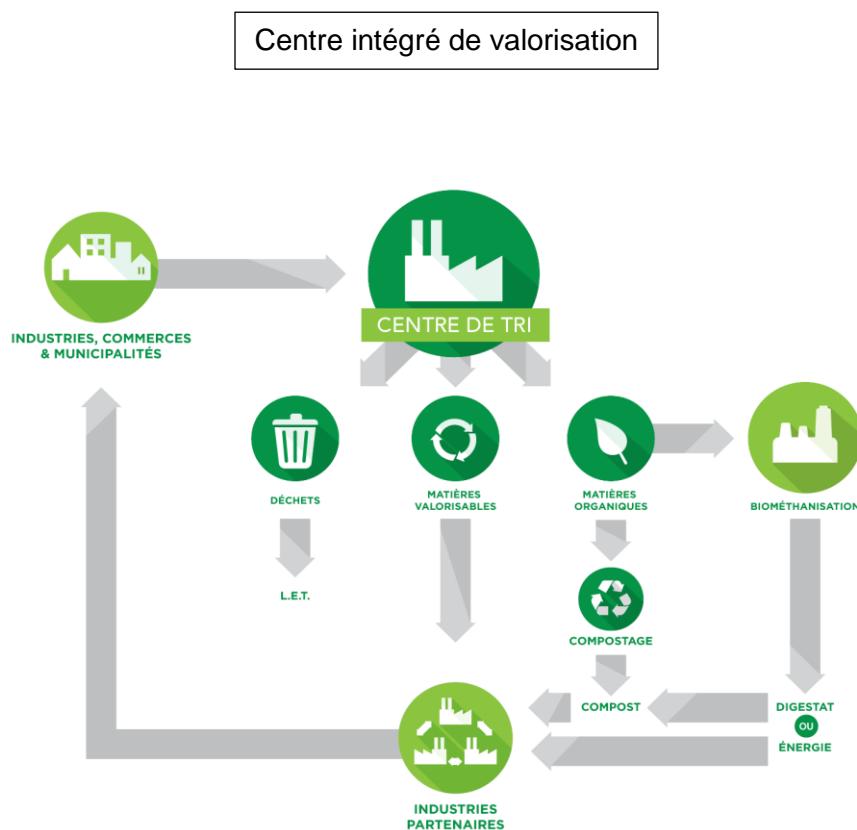
Dans ce cheminement typique de la gestion des matières résiduelles au Québec, le rôle de Valoris s'inscrit bien en aval des actions prises par les citoyens ("Bon geste, Bon bac"),

⁶ Politique québécoise de gestion des matières résiduelles PQGMR – Plan d'action 2011-2015 – Annexe D

soit individuellement, soit par l'intermédiaire des municipalités qui leur offrent des services de valorisation de toutes leurs matières résiduelles qu'ils génèrent dans le cadre de leurs activités domestiques, professionnelles ou de loisirs.

Valoris s'est donc résolument engagée, en 2011, par des visites d'installation aux États-Unis et en Europe. Ensuite plusieurs professionnels et experts du milieu et des références reconnues et des rapports établis (Annexe A) ont accompagné les dirigeants de la Régie dans un processus d'analyse conceptuelle détaillée qui visait à extraire de la masse des déchets toutes les matières résiduelles valorisables. Le CONCEPT Valoris est né et le Centre de tri multimatières est la **pierre angulaire** du Centre intégré de valorisation des matières résiduelles (CIVMR) qui caractérise, depuis le printemps 2015, la mission de Valoris.

Il représente donc une approche complémentaire à la Hiérarchie des 3RV-E.

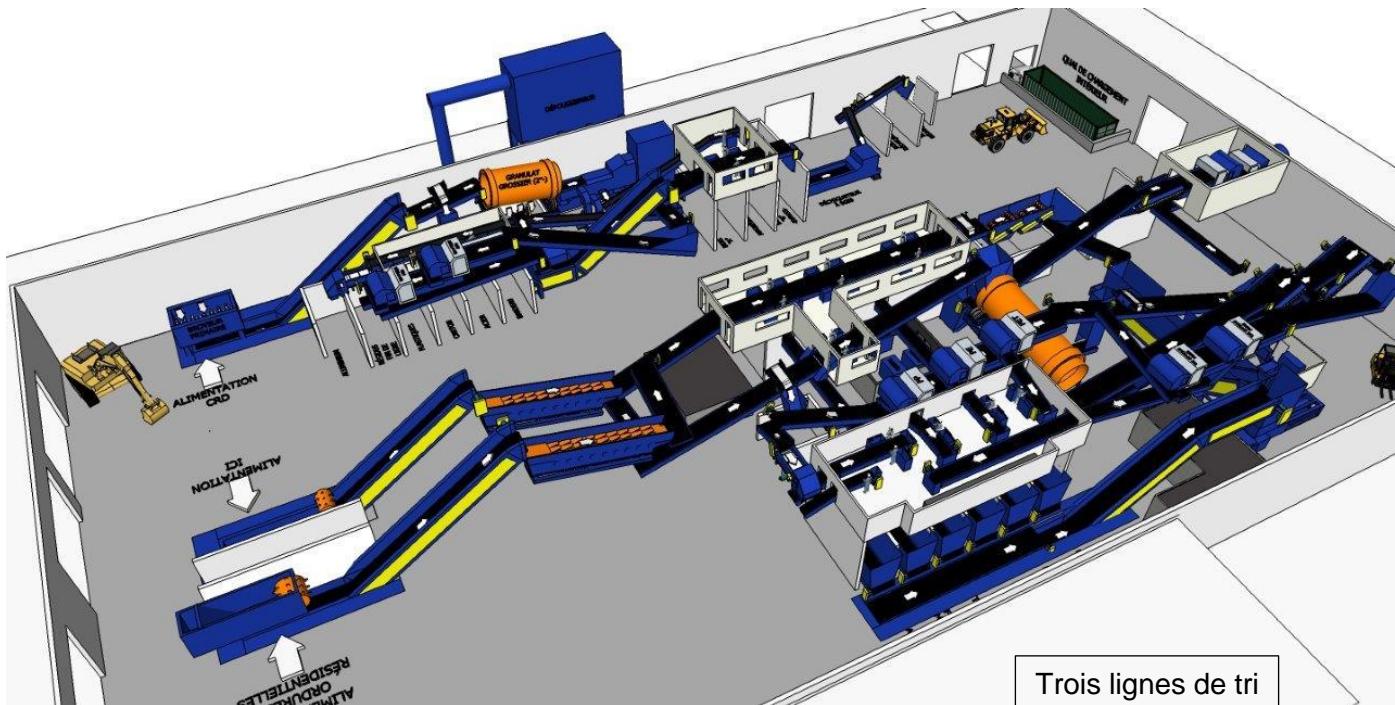


Le CIVMR s'inscrit dans un écosystème économique régional en étroite relation avec les milieux municipaux, industriels, commerciaux et institutionnels. Il vise à être un acteur dynamique à titre de vitrine technologique nationale, tant pour le secteur public que privé, par l'intermédiaire de son modèle à l'échelle industrielle. Le Centre d'excellence en valorisation des matières résiduelles (CEVMR), l'Université de Sherbrooke, le créneau ACCORD des bio-industries environnementales (CABIE) ainsi que la Chaire de recherche sur la valorisation des matières résiduelles de l'École Polytechnique de Montréal, sont des partenaires importants dans le développement de la Mission de Valoris.

En effet, le Centre de tri multimatières est une infrastructure inédite en termes de conception pour réaliser l'extraction, par tri biomécanique (TBM), des matières valorisables dans une masse de déchets d'origines résidentielle (RÉS), institutionnelle, commerciale et industrielle (ICI) ainsi que les matériaux solides générés par les activités de construction, de rénovation et de démolition (CRD).

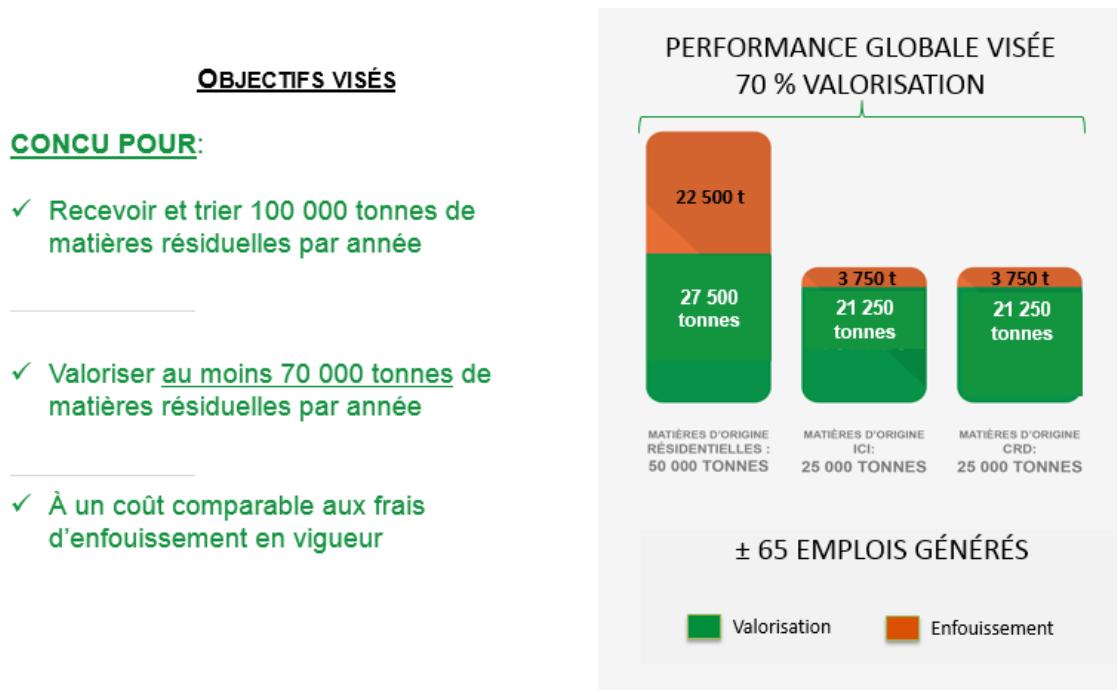
C'est dans ce contexte visionnaire et partenarial que le Centre de tri multimatières de Valoris a été construit à partir de 2013 et mis en opération au printemps 2015 (ligne CRD) et en automne 2015 (lignes RÉS / ICI).

Centre de tri multimatières



Le schéma qui suit présente les niveaux de performance visés dans l'avancement conceptuel du projet pour des opérations de ± 4 heures de tri quotidiennes pour les matières ICI et CRD et de ± 8 heures pour les matières RÉS.

Sa construction s'est réalisée grâce à un investissement de 36 millions de dollars de Valoris, sans l'aide d'une contribution financière gouvernementale.



Ces niveaux de performance ont été établis en fonction de divers paramètres susceptibles d'influencer les résultats de tri attendus. En effet, l'origine des matières (milieu urbain, semi-urbain ou rural), la clientèle desservie (résidentielle ou multi-logements), la saisonnalité de la génération des matières ainsi que la présence ou non d'une collecte des matières organiques à la source sont tous des paramètres d'influence qui ont été considérés dans la conception de chaque ligne de tri.

L'Annexe E⁷ présente le portrait du niveau de valorisation atteint ainsi que les types de matières et matériaux extraits des gisements des matières résiduelles acheminées chez Valoris.

Finalement, Valoris gère depuis 2018 le contrat de valorisation par compostage des matières résiduelles organiques collectées par les municipalités membres.

4.2. Le diagnostic

Le processus de redressement implique une analyse rationnelle de l'organisation basée sur l'évaluation de la situation problématique qui l'affecte et il doit être orienté vers un plan d'action à court, moyen et long terme.

L'analyse diagnostic a pour objectif de déceler les points faibles et les points forts de l'organisation sur lesquels elle doit miser pour corriger les premiers et exploiter le mieux possible les seconds afin de redresser la situation, d'où l'impérieuse nécessité d'un diagnostic qui doit être à la fois :

⁷ Centre de tri multimatières – Les niveaux de performance atteints – Annexe E

- ✓ réaliste – sans constats complaisants qui laissent germer de "faux espoirs" ;
- ✓ créatif – orienté vers des solutions ou des mesures à prendre et propres à être mises en place via un plan d'action adapté et résilient qui considère la mouvance du domaine d'activités où évolue l'organisation.

Cette étape incontournable doit identifier les causes profondes des évènements à l'origine des difficultés constatées et favoriser la recherche et l'identification des solutions les mieux adaptées pour assurer le redressement susceptible de supporter à moyen et long terme le développement et la pérennité de la Mission de Valoris.

L'état de difficulté de Valoris peut être mis en évidence par différents facteurs d'influence. Pris isolément, ils ne suffisent pas nécessairement à permettre de conclure de leurs effets négatifs sur l'organisation. C'est plutôt l'accumulation de ceux-ci qui contribuent à la situation difficile constatée aujourd'hui.

Pour les fins du diagnostic, deux types de facteurs d'influence doivent être relevés pour dresser le meilleur portrait possible de la situation dans laquelle Valoris se retrouve en 2019, à savoir :

- facteurs d'influence interne à l'organisation
- facteurs d'influence externe à l'organisation

Les facteurs internes représentent les forces et les faiblesses de l'organisation et ils ont une grande influence sur les décisions prises par la Régie dans sa gestion financière, opérationnelle et administrative.

Les facteurs externes représentent les opportunités et les menaces générées par les situations impliquant des intervenants hors de l'organisation de Valoris (le marché et la concurrence) qui influencent directement ou indirectement ses activités.

Ces facteurs doivent refléter les principales fonctions des activités de Valoris tout en ne négligeant pas l'interdépendance que certaines peuvent avoir.

Les renseignements relevés dans l'exercice du diagnostic guideront la Régie dans l'élaboration de sa stratégie de redressement. Celle-ci devra maximiser les forces et les opportunités et minimiser les effets découlant des faiblesses et des menaces.

Pour les fins du présent exercice d'analyse, c'est la méthode SWOT (Strength/Forces – Weakness/Faiblesses – Opportunities/Opportunités – Threats/Menaces) qui est utilisé (Annexe F⁸).

Plus spécifiquement, l'approche PESTEL (Politique – Économique – Social – Technologique – Environnemental – Légal) sera retenue pour le volet de l'analyse des facteurs d'influence externes (Annexe F).

⁸ Démarche d'analyse stratégique – Modèle SWOT et approche PESTEL – Annexe F

FACTEURS INTERNES À L'ORGANISATION

a) La localisation stratégique du site Bury

La localisation du site de Valoris à Bury est stratégique pour les municipalités partenaires. Son accessibilité s'effectue via des routes provinciales permettant le transport lourd (route 108, 112 et 214).

Le site est en zone forestière et les résidents sont en dehors de la zone d'influence obligatoire pour l'exploitation du lieu d'enfouissement technique (LET).

À long terme, les activités de Valoris pourraient se développer sur les terrains adjacents pour répondre aux futurs besoins des partenaires ainsi qu'à ceux régionaux.

Impacts

Le site Bury représente une FORCE stratégique pour Valoris pour son développement futur tout en entraînant des impacts minimaux sur l'environnement physique et humain à proximité de ses infrastructures.

Valoris a la ferme intention d'assurer ses responsabilités réglementaires et sociales découlant de ses activités de valorisation des matières résiduelles de toutes sortes qui lui sont acheminées sur son site.

b) Le potentiel d'enfouissement additionnel (LET)

La zone d'enfouissement actuellement autorisée sur son site Bury arrivera selon les projections, au cours de l'année 2021, à la fin de sa vie utile. Un processus d'agrandissement (Annexe G⁹) est en développement depuis août 2017 afin d'obtenir un décret du ministre de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques qui lui permettra d'augmenter son aire d'enfouissement pour recevoir des déchets pour, au moins, les 50 prochaines années.

La démarche d'acceptabilité sociale est pratiquement complétée conformément aux obligations associées à une demande d'agrandissement. Les rencontres se sont tenues dans un esprit d'écoute et de collaboration. Elle complétera les études environnementales et techniques réalisées dans le cadre de l'évaluation des impacts environnementaux du projet soumis par Valoris et demandée par le Règlement sur l'enfouissement et l'incinération de matières résiduelles (REIMR).

Le rapport d'évaluation sera soumis au MELCC d'ici la fin de l'année 2019 pour une évaluation complémentaire et une approbation finale du document d'évaluation et soumis aux procédures du BAPE, le cas échéant. L'émission du décret ministériel est attendue

⁹ Agrandissement du lieu d'enfouissement technique (LET) – Annexe G

pour la fin de 2020 ou au début de 2021, au plus tard. La mise en opération de la nouvelle cellule d'enfouissement est projetée pour la fin de 2021.

Impacts

Ce nouveau potentiel d'enfouissement de quelque cinq (5) millions de tonnes assurera un développement de Valoris sur plusieurs décennies. L'organisation sera en mesure de répondre aux besoins de ses municipalités partenaires et des autres municipalités de la région, le cas échéant. L'agrandissement de l'aire d'enfouissement représente donc une FORCE stratégique pour Valoris.

c) Le potentiel du centre de tri multimatières

Rétrospectivement les objectifs de valorisation des trois (3) lignes de tri du centre de tri multimatières étaient audacieux (se référer à la section 4 du présent rapport), mais ils répondaient aux obligations de non-enfouissement de certaines matières résiduelles stipulées dans la Politique québécoise de gestion des matières résiduelles (PQGMR) (Annexe D) en vigueur au début de la constitution de Valoris en 2010.

Cependant, les paramètres associés principalement aux caractéristiques des gisements des matières résiduelles brutes (résidentiels et CRD), qui devaient constituer, au début du processus d'analyse conceptuelle en 2011 (Annexe A), les « intrants » au Centre de tri multimatières se sont avérés, à l'épreuve de la réalité, différents en proportion, en constitution et en qualité. Par ailleurs, des tests effectués sur la ligne RÉS/ICI au printemps 2019 ont démontré que les matières triées extraites des gisements des déchets bruts soulèvent l'intérêt de valorisateurs potentiels. Des discussions ont d'ailleurs été amorcées cet été afin de convenir de modalités d'affaires sur une base gagnant-gagnant ce, dans les meilleurs délais possible.

Dans le cas des déchets résidentiels, ce constat lucide découle principalement des modifications marquées des modes de consommation de la population desservie et de l'évolution des résidus générés, à la fois en type et en proportion. Dans le cas des matériaux de construction, rénovation et démolition (CRD), le constat indique que les générateurs ont mis en place au cours des dernières années un système, directement sur les chantiers, visant la collecte ciblée de matériaux ayant une bonne valeur de valorisation. Ce détournement « organisé » fait en sorte que les matériaux résiduels acheminés chez Valoris étaient de moyenne à faible valeur de valorisation. Valoris a dû instaurer des mesures de contrôle strictes des chargements à l'entrée de son centre de tri pour contrer cette situation. Ce faisant, les quantités de matériaux ont diminué fortement en affectant les revenus projetés, mais, au moins, Valoris a contré un mouvement qui donnait accès à l'enfouissement de déchets sans assumer le coût réel plus élevé, d'enfouissement en vigueur!

Impacts

Opérationnellement parlant, les trois lignes de tri sont fonctionnelles. Lorsque la ligne de tri RÉS/ICI a été en opération, de novembre 2015 à septembre 2017, Valoris a tout de

même réussi à atteindre près de 40% de son objectif de valorisation des matières résiduelles d'origine résidentielle. L'expérience acquise ne peut qu'être utile dans le redémarrage de cette ligne de tri.

Les constats préliminaires, quoique prometteurs, ne sont pas suffisants. Ils sont nettement tributaires de la disponibilité des filières de recyclage et d'une reconnaissance du Régime de compensation pour assurer les revenus qui devront être au rendez-vous. La valorisation des matières organiques compostées, issues des gisements de déchets via la ligne de tri RÉS/ICI, est étroitement associée à une ouverture des autorités gouvernementales (MELCC) quant aux usages qui seront autorisés (voir Facteurs externes – Reconnaissances environnementales). Dans le même ordre d'idée, Valoris devra bénéficier des programmes gouvernementaux d'aide financière pour être en mesure de suivre la "parade" industrielle. L'évolution rapide des équipements de tri, rendue possible avec l'arrivée des systèmes utilisant l'intelligence artificielle, engendre beaucoup de pression sur les centres de tri. L'optimisation de ses équipements doit être la stratégie à privilégier par Valoris pour lui permettre de performer efficacement et équilibrer sa situation financière.

Dans l'état actuel, les trois (3) lignes de tri sont opérationnelles. Elles représentent une FORCE à développer pour l'organisation dès que les conditions du marché seront favorables. Valoris devra viser à optimiser ses installations en favorisant la mise en place graduelle de robots – trieurs d'ici 3 ans.

Enfin, la dimension industrielle de ses installations lui permet d'être une "vitrine technologique publique" pour la recherche et le développement tant aux bénéfices du domaine privé, public qu'universitaire.

d) Le potentiel de valorisation des biogaz captés

Les déchets enfouis dans notre lieu d'enfouissement génèrent des biogaz. Ceux-ci sont captés par un réseau de puits verticaux et dirigés vers une torchère pour être actuellement brûlés. Ce faisant, les gaz à effet de serre générés sont \pm 21 fois inférieurs à ceux de méthane qui est le constituant principal des biogaz qui seraient dispersés dans l'air, mais aucun revenu n'est généré à la fin de ce processus!

Valoris procède actuellement à une étude sur le potentiel d'affinage de ses biogaz de son site en vue d'établir les opportunités de valorisation en gaz naturel renouvelable (GNR) et le rendre disponible à plusieurs valorisateurs qui se sont déjà montrés intéressés par le gisement gazier dont dispose Valoris. La Régie vise à rendre disponible ce potentiel au cours de 2020. Le modèle d'affaires final demeure à préciser soit :

- Valoris procède elle-même à l'affinage et perçoit les revenus de la vente des GNR ; ou
- Valoris achemine ses biogaz bruts vers un système d'affinage d'un valorisateur potentiel qui en prend charge à ses frais et Valoris perçoit une "royauté".

Impacts

Quel que soit le modèle d'affaires qui sera arrêté, Valoris recevra des revenus en relation directe avec le risque qu'elle prendra quant aux investissements à consentir pour l'affinage et le transport des GNR. Les revenus perçus contribueront à balancer ses dépenses et à favoriser un niveau budgétaire qui autorisera une "tarification d'accès" pour les membres partenaires nettement inférieure à celle en vigueur actuellement.

La perspective, à court terme, de la valorisation des biogaz captés par Valoris représente donc une FORCE pour son potentiel de développement.

e) Intégration des objectifs des PGMR des municipalités partenaires

Chaque municipalité doit mettre en place son propre programme de gestion des matières résiduelles (PGMR) sur son territoire pour respecter les orientations définies dans la Politique québécoise de gestion des matières résiduelles (PQGMR) en vigueur.

Le Centre de tri multimatières de Valoris soutient l'un des objectifs du PQGMR qui visent à réduire l'enfouissement des déchets dont le papier, le carton, le bois et les matières résiduelles organiques. D'ailleurs, lorsque la ligne de tri RÉS/ICI était en opération de novembre 2015 à septembre 2017, les municipalités partenaires ont pu constater une baisse du tonnage de leurs déchets enfouis à leur bilan annuel de gestion adressé au MELCC et, par conséquent, une augmentation du montant du retour d'une partie de la redevance qui leur a été remis.

Impacts

Le Centre de tri multimatières de Valoris est un outil essentiel pour les municipalités partenaires pour atteindre, en complémentarité avec la HIÉRARCHIE DES 3RV-E, les objectifs gouvernementaux. Cet avantage représente une FORCE financière pour Valoris et il devient impératif que le redémarrage de la ligne RÉS/ICI s'effectue dès que les conditions gagnant-gagnant avec les valorisateurs permettront un équilibre budgétaire stable!

f) La dette accumulée

Les derniers états financiers de Valoris au 31 décembre 2018 indiquent le niveau d'endettement élevé de l'organisation. Cependant, cette dette accumulée de 40 millions de dollars est associée à un actif comptable de l'ordre de 44 millions de dollars (Annexe H¹⁰).

Cette dette découle principalement des investissements associés à la construction du Centre de tri multimatières (\pm 36 M\$). Le projet d'agrandissement du secteur LET, en cours d'approbation par le MELCC, impactera la dette par la nécessité d'investir, dès

¹⁰ États financiers au 31 décembre 2018 – Annexe H

2020, pour la construction d'une nouvelle cellule d'enfouissement et l'implantation d'infrastructures de captage et de traitement des eaux de lixiviation et des biogaz. On retrouve à l'Annexe I¹¹, la courbe montrant "l'évolution projetée des remboursements de la dette accumulée de 2017 à 2036".

Sur la base de ce portrait à long terme, il devient alors possible de viser à mieux intégrer les remboursements de la dette accumulée comme dépenses récurrentes majeures dans le budget de fonctionnement annuel en évitant la fluctuation du remboursement de la dette à payer d'année en année.

Impacts

Le remboursement de cette dette (capital et intérêts) impose une pression sur le budget de fonctionnement (\pm de 40% du budget d'exercice 2019). Elle représente un fardeau financier, donc une FAIBLESSE, pour Valoris. L'Annexe I présente les principaux investissements consentis par Valoris depuis sa constitution en 2010.

Il devient nécessaire de mettre en place une mesure de contrôle plus serré de l'enveloppe à allouer au remboursement annuel de la dette. Le nivelingement de ce paiement à un niveau adéquat permet de stabiliser la dépense annuelle et, selon le cas, de provisionner une réserve budgétaire pour les années où le remboursement requis excéderait le niveau de nivelingement fixé ce, sans affecter à la hausse le budget d'exercice et la tarification aux usagers qui en découle. Pour les fins d'analyse budgétaire, deux niveaux de nivelingement annuel fixés à 5,5 M\$ et 6 M\$ sont présentés. Dans l'état actuel, le nivelingement à la hauteur de 6 M\$ serait approprié pour les cinq (5) prochaines années.

g) Contraintes de financement

La Régie Valoris, étant un organisme public sous le régime de la Loi sur les cités et villes. Elle doit réaliser son mandat avec les modalités que ladite Loi lui permet. Entre autres, au niveau du financement de ses activités, elle doit assurer ses dépenses courantes à même ses revenus d'exploitation ou les contributions de ses municipalités partenaires (tarif utilisateur-payeuse ou paiement spécial) et toutes autres sources qui se présenteraient (subvention).

Par ailleurs, certaines dépenses d'investissement sont financées par des règlements d'emprunt, eux-mêmes généralement financés par des obligations gouvernementales à taux relativement avantageux. Ce faisant, le refinancement potentiel de la dette accumulée, de l'ordre de 41 M \$, devient très complexe! (modification de la période de remboursement, suspension temporaire de paiement, etc).

Il est important de rappeler que tout règlement d'emprunt de Valoris doit obligatoirement être autorisé par les 2 partenaires (MRC du Haut-Saint-François et Ville de Sherbrooke) avant d'être adressé, pour approbation au MAMH. Évidemment, le fort niveau d'endettement influence beaucoup le niveau d'acceptabilité des élus concernés.

¹¹ État de la dette accumulée – Annexe I

Le remboursement annuel du capital/intérêts exerce une pression importante sur le budget de fonctionnement d'exercice. L'admissibilité aux programmes d'aide financière des gouvernements supérieurs est difficile actuellement ne permettant pas d'alléger le fardeau financier de la Régie (voir facteurs externes – reconnaissance gouvernementale).

Impact

La variation annuelle, à la hausse ou à la baisse, du remboursement de la dette entraîne, toutes autres dépenses étant égales, une variation du budget d'exercice qui affecte la tarification appliquée au traitement des matières résiduelles acheminées chez Valoris. Cette variation tarifaire a été très importante depuis 2017, principalement pour les municipalités partenaires qui ont subi une hausse de 62\$ / tonne à 237\$ / tonne de juillet 2017 à aujourd'hui, une augmentation de près de 282%! Cette situation ne peut pas être soutenue, ni à court ni à moyen terme, par les municipalités partenaires.

L'accès à d'autres sources de financement de ses investissements, sans les programmes d'aide financière, met la Régie en état de FAIBLESSE.

h) Les "fonds propres"

Les fonds propres sont générés par l'affectation d'une part des revenus perçus à des enveloppes réservées pour des obligations auxquelles doit ou devra faire face la Régie. Les fonds propres sont :

- Fonds de fermeture (cellule d'enfouissement LET)
- Fonds de post-fermeture LET (suivi sur 30 ans) à partir de la fermeture d'une zone d'enfouissement
- Fonds de post-fermeture LES (suivi sur 30 ans depuis 2010)
- Fonds de roulement

L'appropriation d'une partie de l'une ou l'autre des enveloppes pour le paiement de dépenses courantes en cours d'exercice budgétaire pour l'équilibre n'est pas sans impact sur la gestion budgétaire.

La faiblesse des "fonds propres" de l'organisation se traduit par une hausse importante du levier d'endettement par règlement d'emprunt pour réaliser certains investissements nécessaires à ses opérations et son développement ou tout simplement, un report des investissements susceptibles d'affecter significativement les opérations de Valoris. Cette situation affecte directement le budget de fonctionnement d'exercice en grevant un montant substantiel de l'enveloppe budgétaire et, delà, le montant global du budget annuel et la tarification aux usagers qui en découle. Ce faisant, la reconstitution d'un fonds propre devient alors très difficile, faute d'une marge de manœuvre!

L'Annexe J¹² présente l'état des différents fonds propres dont Valoris dispose pour ses besoins.

¹² États des différents fonds propres de la Régie – Annexe J

Impacts

Sans marge de manœuvre budgétaire, l'organisation peut difficilement amortir les impacts budgétaires découlant de situations hors de son contrôle. Cette situation représente une FAIBLESSE financière significative pour Valoris dans sa gestion budgétaire d'exercice.

L'organisation se voit donc dans l'obligation de financer des dépenses par d'autres moyens comme les règlements d'emprunt ou une hausse tarifaire appliquée aux municipalités partenaires et les autres clients avec des risques importants de désertion par ces derniers face aux coûts supplémentaires demandés. Conséquemment, Valoris pourrait se retrouver dans une situation où elle devrait combler le manque de revenus occasionné par une contribution encore plus substantielle de ses partenaires pour reconstituer les montants retirés "temporairement" de l'un ou l'autre de ses fonds propres (gestion de trésorerie).

Le déséquilibre qui en découle rend la situation financière précaire! C'est pourquoi Valoris doit faire preuve de "modération" avec ses clients externes (municipalités non membres et autres) afin d'éviter qu'ils abandonnent les services mis à leur disposition par la Régie. Chaque perte de $\pm 44\,000\$$ entraînera une hausse de 1\$ / tonne pour les partenaires.

i) Faible tonnage de matières résiduelles acheminées et limitation annuelle à l'enfouissement

Le nerf de la guerre dans le type d'activités industrielles dans lequel évolue Valoris est l'approvisionnement, c'est-à-dire le tonnage des matières résiduelles qui lui sont acheminées, que ce soit des déchets ou des matériaux CRD.

Par ailleurs, les restrictions inscrites à l'article 10.4 de l'entente intermunicipale (Annexe B) quant aux tonnages annuels maximal (50 000 tonnes) et moyen (40 000 tonnes) admissibles de déchets enfouis chez Valoris imposent des limites de revenus.

Impacts

Le paradoxe dans cette situation n'est pas facile à corriger. Si on augmente la tarification, l'organisation devrait s'attendre à percevoir plus de revenus, mais cette hausse entraînera plutôt, par expérience, le départ des clients non membres et, toute dépense étant égale, une augmentation de la tarification des membres partenaires qui se trouvent "captifs" de la Régie pour équilibrer les dépenses.

Si on maintient la limitation des tonnages annuels maximal et moyen admissibles de déchets enfouis chez Valoris selon les modalités définies dans l'entente intermunicipale liant les deux partenaires, il devient très difficile d'appliquer une tarification à un niveau "acceptable" pour les membres partenaires. En fait, il faut du tonnage de matières résiduelles pour rentabiliser les opérations et ce tonnage provient presque uniquement des citoyens des municipalités membres. Pour attirer des tonnages, il faut que la tarification soit compétitive par rapport à ce qui est offert sur le marché.

Le statu quo représente une grande FAIBLESSE financière pour l'organisation.

j) Faible capacité de réception et d'entreposage des matières résiduelles MRs

Le Centre de tri multimatières de Valoris dispose de deux secteurs de réception des matières résiduelles ; l'une pour les matières RÉS/ICI et l'autre pour les matériaux CRD.

Dans le cadre de la réalisation du projet pilote avec l'entreprise 9404-7644 Québec Inc. pour le tri des matériaux CRD, l'aire de réception réservée pour les MRs RÉS/ICI est temporairement utilisée à 100%. Cette situation est possible due au fait que la ligne de tri RÉS/ICI n'a pas redémarrée. Lorsque cela arrivera, il ne sera plus possible d'entreposer des matériaux CRD qu'il faudra empiler, dans les limites du possible, sur l'aire de réception prévue à cette fin. La capacité de l'aire est trop faible pour la quantité de tonnes reçues quotidiennement. Il n'est pas possible d'entasser lesdits matériaux à l'extérieur selon le certificat d'autorisation qui s'applique pour le Centre de tri multimatières. On constate donc à la réalité des opérations, même partielles, que l'aire de réception devra être agrandie pour les besoins opérationnels de toutes les lignes de tri. L'Annexe M¹³ montre les nouvelles aires de réception et d'entreposage projetées.

Par ailleurs, le marché de la valorisation ayant subi de grands changements depuis le début de 2018, devant les exigences asiatiques en termes de qualité des matières à valoriser qui leur étaient acheminées, il devient de plus en plus difficile de se départir au jour le jour des matières triées mises en ballot. Ainsi, il serait tout à fait opportun d'aménager une aire d'entreposage temporaire pour permettre de faire transiter les stocks triés avec des délais de transport occasionnés par les nouveaux paramètres des marchés du recyclage internationaux et même nationaux.

Impacts

Sans nouvelles aires additionnelles de réception et d'entreposage, Valoris aura des contraintes opérationnelles qui influenceront grandement le rendement de son Centre de tri multimatières. Les inconvénients que le Centre subit actuellement représentent une FAIBLESSE opérationnelle évidente à laquelle il faudra réagir promptement. L'ignorer ferait en sorte de diminuer beaucoup l'efficacité attendue des lignes de tri.

k) Les limitations des certificats d'autorisation (activités de Valoris)

Les activités de Valoris sont encadrées par des certificats d'autorisation émis par le MELCC en fonction de certains paramètres environnementaux propres à chacune de celles-ci.

L'Annexe N¹⁴ présente les paramètres actuellement en vigueur pour chaque certificat d'autorisation ainsi que ceux qui font l'objet d'une demande d'amendement afin de tenir

¹³ Capacité additionnelle de réception et d'entreposage des matières résiduelles – Annexe M

¹⁴ Portrait des certificats d'autorisation encadrant les activités de Valoris – Annexe N

compte des augmentations de la cadence déjà imposées pour la ligne de tri CRD et celle projetée pour la ligne de tri RÉS/ICI.

Impacts

Les demandes adressées au MELCC visent à obtenir une grande flexibilité des opérations sur des bases quotidienne, hebdomadaire et annuelle.

Les certificats d'autorisation tels que libellés représentent une FAIBLESSE opérationnelle pour Valoris. Il est essentiel de pouvoir obtenir une plus grande marge opérationnelle pour permettre la plus grande diversité des activités de valorisation possible et, delà, les sources de revenus qui y sont associées.

I) Limitation des équipements de traitement des lixiviats

Les équipements de traitement des lixiviats générés par les eaux de percolation provenant du LES, du LET et de la plate-forme de compostage ont atteint leur capacité volumique de fonctionnement selon le mode opératoire en place. Le fonctionnement de ses infrastructures est stratégique pour l'organisation afin de respecter les responsabilités environnementales qui en découlent et permettre leur utilisation optimale au meilleur coût de traitement possible.

Impacts

Le fonctionnement optimal des infrastructures de traitement du lixiviat doit être assuré en tout temps. Les résultats épuratoires sont soumis à des obligations réglementaires édictées par les deux niveaux gouvernementaux supérieurs.

Comme organisme public, Valoris ne peut pas se permettre "de ne pas les respecter" sans remettre sérieusement et publiquement sa crédibilité, sa réputation et ses finances qui seront affectées par les contraventions ou des démarches légales qui en découleraient (cf. Sommation Environnement Canada). Il est primordial de maintenir à jour ses infrastructures stratégiques qui seront en étroite relation avec les besoins qu'entraînera l'agrandissement du LET.

Le statu quo représente une grande FAIBLESSE opérationnelle et environnementale pour l'organisation.

m) Certains domaines de la gouvernance et de l'intendance

Comme stipulé à la recommandation no. 5 de l'Audit sur l'optimisation des ressources de la vérificatrice générale de la Ville de Sherbrooke (Annexe J et K), l'organisation est mal adaptée à la réalisation compétente de l'ensemble de ses activités et responsabilités. Une démarche de dotation en adéquation avec les besoins de la Régie a rapidement été nécessaire pour combler certains postes stratégiques de soutien administratifs.

Il devient impératif de pourvoir l'administration du personnel de gestion pour exécuter d'une façon efficiente et pertinente les responsabilités à la charge de l'organisation. L'affectation du personnel compétent devra s'effectuer dans le respect des personnes en place, mais en gardant en tête de redresser dans les meilleurs délais les lacunes administratives susceptibles d'affecter le rendement de l'organisation qui influencent les prises de décisions mal informer!

Également, il est essentiel que l'ensemble des 15 recommandations soient considérées avec tout l'intérêt qu'il faut pour les adapter aux besoins de l'organisation et soutenir les mesures de redressement adressées.

Impacts

Le Plan de redressement de l'organisation est étroitement lié aux compétences du personnel administratif et à la rigueur des analyses soumises au conseil d'administration qui aura à le mettre en œuvre.

Ignorée cette mesure administrative, c'est risquer d'emprunter les mêmes ornières qui ont contribué, dans une certaine mesure, à la situation de FAIBLESSE décisionnelle dans laquelle s'est retrouvée Valoris.

n) La gestion de l'information

L'information, sa transmission et sa gestion sont la clé stratégique d'une bonne prise de décision pour toute organisation. L'administration a le devoir de transmettre le maximum de renseignements pertinents, de tout ordre, pour guider les membres du conseil d'administration; les décideurs.

L'absence d'une information pertinente, complète et fiable transmise par l'administration a entraîné des prises de décisions qui auraient sûrement été différentes par le conseil d'administration pour apprécier, à temps, la rentabilité ou non de l'organisation et réagir promptement afin d'éviter, sinon atténuer, les "contributions d'urgence" qui ont dû être exigées aux municipalités partenaires depuis les trois (3) derniers budgets d'exercice.

Depuis l'arrivée d'un nouveau titulaire à la direction générale de la Régie en début de 2019, les informations pertinentes sont adressées en détails aux membres du Conseil d'administration.

Impact

Une information incomplète entraîne des décisions inadaptées à la situation réelle subie par l'organisation. Isolément et/ou cumulativement, ces lacunes informatives, surtout si elles sont d'ordre financier, ont beaucoup d'impacts sur les orientations retenues par les membres du conseil d'administration et, donc sur la rentabilité même de l'organisation.

En présentant une évaluation incomplète de l'environnement dans lequel s'exercera la prise d'une décision, les actions, de toute sorte, qui en découleront (surestimation des

revenus potentiels, sous-évaluation des impacts de remboursement de la dette, etc.) seront d'autant plus risquées et inadaptées.

Maintenir les membres du conseil d'administration mal informés ou pas suffisamment, contribue à mettre l'organisation en état de FAIBLESSE décisionnelle précaire.

FACTEURS EXTERNES À L'ORGANISATION – LE MARCHÉ ET LA CONCURRENCE

a) Reconnaissance gouvernementale

La Mission de Valoris est de réduire l'enfouissement des déchets qui lui sont acheminés. Cependant, à ce jour, elle n'est toujours pas reconnue par le gouvernement du Québec (MELCC / Recyc-Québec / MAMH). Les opérations de tri de la ligne RÉS/ICI permet d'extraire des gisements de déchets de 15 à 20% de matières recyclables assimilables à celles triées dans des centres de tri accrédités par Recyc-Québec. Valoris n'a pas accès au Régime de compensation (tri et conditionnement des matières recyclables) pour diminuer ses dépenses d'opération proportionnellement au tonnage extrait et ainsi dévier des déchets de l'enfouissement conformément aux objectifs fixés dans la Politique québécoise de gestion des matières résiduelles (PQGMR) en vigueur.

De plus, Valoris, bien qu'étant un organisme public paramunicipal, n'est pas admissible aux différents programmes d'aide financière des deux paliers gouvernementaux supérieurs (autre que ceux de la FCM) ce, au même titre que les municipalités.

Depuis l'étape de la planification du projet de construction à aujourd'hui, plusieurs démarches ont été entreprises, surtout auprès des instances gouvernementales du Québec pour concrétiser des niveaux de reconnaissance propres à permettre à Valoris de bénéficier de filières de financement pour le développement de ses activités (Annexe O¹⁵).

Impacts

La non-reconnaissance dont fait l'objet Valoris fait en sorte que la Régie ne peut pas bénéficier de toutes les sources de financement disponibles dans le domaine municipal et des centres de tri de matières recyclables. Cette situation ne permet pas de contribuer à réduire ses dépenses d'opération ou d'investissement et à favoriser le maintien d'un équilibre budgétaire d'exercice sans entraîner des variations tarifaires aux usagers, plus particulièrement ses municipalités partenaires, au-delà des tarifs en vigueur dans l'industrie.

Valoris devra faire face à des dépenses d'investissement importantes dans le cadre de son projet d agrandissement de son secteur LET. Entre autres, la construction de nouvelles infrastructures de traitement des eaux de lixiviation et de gestion des biogaz générées par les déchets ainsi que l'optimisation des équipements de trois lignes de tri

¹⁵ Démarches de reconnaissance gouvernementale – Annexe O

solliciteront, au cours des cinq (5) prochaines années, un financement significatif pour Valoris. Sans un accès aux différents programmes d'aide financière disponibles, la situation budgétaire de Valoris sera mise à rude épreuve.

Dans un tel contexte partenarial, la reconnaissance de Valoris devient une OPPORTUNITÉ et sollicitée.

b) Partenariat d'affaires

Valoris évolue dans un domaine d'activités fortement contrôlé par le secteur privé (Annexe P¹⁶). Favoriser des partenariats d'affaires respectivement gagnants doit être l'orientation de Valoris pour assurer la continuité de ses opérations. La confrontation est une bien mauvaise avenue à exploiter. Les outils dont Valoris dispose ne sont pas en mesure de soutenir ceux du secteur privé.

Une telle approche d'affaires devient une OPPORTUNITÉ que Valoris ne doit pas éviter, mais l'utiliser comme bras de levier pour son bénéfice.

Impacts

Actuellement, la Régie subit officieusement un "contrôle organisé" de la réception de matières résiduelles et de matériaux CRD. Outre les matières acheminées par les membres partenaires ($\pm 85\%$ des MRs reçues), les tonnages d'autres clients se font relativement rares et, plus souvent qu'autrement, de moyenne à faible qualité de valorisation. Une MENACE stratégique pour Valoris.

Il devient impératif de mettre des conditions d'accessibilité de partenariats privés propices à une relation d'affaires gagnant-gagnant pour contourner "l'état de siège" dans lequel Valoris se retrouve et assurer ainsi un approvisionnement du Centre de tri qui permettrait d'équilibrer le budget année après année.

La recherche de partenariats d'affaires privées stables (5-10 ans) doit être considérée comme une grande OPPORTUNITÉ pour le développement de Valoris.

c) Partenariats financiers

Valoris est actuellement propriété de deux partenaires, la MRC du Haut-Saint-François et la Ville de Sherbrooke. La possibilité de s'adoindre un ou d'autres partenaires financiers, privés ou publics, pour assurer le plan de développement de Valoris pour les prochaines décennies doit être examinée avec toute l'attention que la situation apporte. Les modalités des nouveaux partenariats financiers doivent favoriser, dans la mesure du possible, le

¹⁶ État de l'industrie de l'enfouissement au Québec – Extrait du projet d'agrandissement du LET – démarche d'acceptabilité sociale – Atelier : communications, l'implication communautaire et volet économique – Annexe P

contrôle des deux partenaires d'origine pour préserver les intérêts publics à la base de la création de la Régie.

Impacts

S'ajoindre un ou des partenaires d'affaires privés ou publics stables apportera une répartition des charges financières, et des risques qui en découlent, plus acceptables pour les deux partenaires actuels. Bien encadré, ce partenariat d'affaires doit être considéré comme une OPPORTUNITÉ pour les membres partenaires originaux de Valoris de stabiliser leur participation financière "publique" respective.

d) Partenariats auprès de groupes d'intérêt environnementaux

Le domaine de la gestion des matières résiduelles soulève l'intérêt et l'implication de plusieurs groupes d'intérêt environnementaux, tant locaux, que régionaux, nationaux et internationaux.

Le Conseil régional de l'environnement de l'Estrie (CREE) est l'un des principaux intervenants avec lequel Valoris a déjà lié des relations ouvertes quant au rôle précis qu'il effectue pour réduire l'enfouissement des déchets en complémentarité avec la HIÉRARCHIE DES 3RV-E.

De même, Recyc-Québec et Éco Entreprise Québec (ÉEQ) représentent des relations importantes à développer et à maintenir pour soutenir les démarches déjà entreprises par Valoris pour faire reconnaître, auprès des autorités gouvernementales, entre autres, les résultats obtenus quant à l'extraction des matières résiduelles recyclables des gisements de déchets (15 à 20%) comme admissibles aux modalités du Régime de compensation.

Impacts

Le soutien des organismes d'intérêt environnementaux est une OPPORTUNITÉ primordiale pour Valoris afin de lui permettre de bénéficier du support des acteurs politiques sur le terrain qui s'avèrent nécessaires pour appuyer ses démarches d'accès aux différents programmes d'aide financière pour soutenir son développement et alléger sa gestion budgétaire et, delà, sa dette et, surtout, appuyer la légitimité de sa Mission.

e) Partenariats universitaires

Depuis près de deux (2) ans, Valoris s'est associée à la Chaire de recherche sur la valorisation des matières résiduelles (CRVMR) de l'École polytechnique de Montréal. Des analyses ont été réalisées sur le tri des matériaux CRD afin d'en évaluer les processus et viser à améliorer la performance des équipements de tri. D'autres projets sont discutés pour effectuer des analyses similaires sur la ligne de tri RÉS/ICI au cours de l'année 2020.

Valoris a amorcé des démarches avec l'Université de Sherbrooke au cours de l'été dernier pour permettre la réalisation de différents essais et analyses avec les matières résiduelles

dans le but d'expérimenter divers procédés et/ou équipements favorisant la valorisation et/ou le tri des matières résiduelles, y incluant les déchets.

Impacts

Les installations de Valoris, étant publiques et de dimensions industrielles, elles offrent une grande ouverture pour la réalisation de différents projets pilotes universitaires et même privés.

En fait, les partenariats universitaires consolident l'étroite interrelation entre la recherche et le développement (R&D) et l'industrie du tri des matières résiduelles. Ces partenariats ouvrent l'accès à des programmes d'aide financière par les gouvernements supérieurs pour les universités tout en assurant une "vitrine technologique publique" majeure pour Valoris qui bénéficierait ainsi des avancées les plus à jour dans son domaine d'activités industrielles.

Ce partenariat interactif avec le monde de la recherche universitaire représente une réelle OPPORTUNITÉ technologique pour le développement pérenne de Valoris.

f) Robotisation des lignes de tri

Comme le constate actuellement le domaine du travail, Valoris a beaucoup de difficultés à combler ses besoins en personnel. La pénurie de main-d'œuvre représente une MENACE pour la réalisation, entre autres, de ses opérations du Centre de tri multimatières.

La robotisation du tri est une tendance de plus en plus mise en œuvre dans plusieurs centres de tri américains et européens. Avec l'apport du développement associé à "l'intelligence artificielle", la qualité et la rapidité du tri des matières résiduelles s'effectuent avec un niveau de rentabilité élevé. À moyen terme, la tendance observée deviendra la norme dans l'industrie. Son évolution est exponentielle!

Impacts

Le remplacement de la main-d'œuvre par des robots-trieurs, quoique coûteux en terme d'investissement à consentir, devra bénéficier de la reconnaissance gouvernementale à très court terme pour Valoris pour être en mesure d'y donner suite via des subventions.

Cette démarche d'optimisation de ses opérations représente une grande OPPORTUNITÉ pour la Régie de maintenir ses activités de tri à un niveau qui lui permettra de soutenir les objectifs de sa MISSION, soit d'enfouir le minimum de déchets en dirigeant les matières résiduelles recyclables extraites des gisements des déchets vers des filières de valorisation les plus appropriées possible.

g) Contrôle des matières résiduelles acheminées

Le Centre de tri multimatières de Valoris a été originellement conçu pour recevoir annuellement jusqu'à 100 000 tonnes de matières résiduelles de toutes sortes avec un quart de travail quotidien de 8 heures pour le tri des matières résiduelles d'origine résidentielle et de 4 heures pour chacune des deux lignes ICI et CRD (Annexe E). Encore faut-il que ces matières soient dirigées vers le site de Valoris pour y être triées, valorisées et, de façon minimale, enfouie!

Outre les matières résiduelles acheminées par les municipalités partenaires, selon les conditions stipulées à l'entente intermunicipale les liant, une grande part du tonnage projeté dans l'évaluation conceptuelle à la base de la construction de Valoris n'est pas au rendez-vous!

Les générateurs privés et leurs transporteurs respectifs boudent les installations du Centre intégré de valorisation de Valoris. Cette situation fait en sorte d'affecter la rentabilité de l'organisation en imposant une forte pression financière sur les municipalités partenaires, pratiquement seules à équilibrer les dépenses à assumer par la Régie.

Impacts

Valoris considère que le comportement des acteurs privés est "organisé" et engendre un véritable "état de siège" en contrôlant le transport des matières résiduelles sous leur gouverne vers d'autres centres de gestion privés.

Cette situation est actuellement une réelle MENACE pour le développement de Valoris et l'équilibre budgétaire de ses finances!

h) Relations conflictuelles

Valoris fait face actuellement à des litiges contractuel et légal, soit :

- un litige contractuel judiciarisé associé à la construction du centre de tri multimatières :
 ↳ non réglé (1)
- un litige légal judiciaire associé à la non-conformité de certains résultats d'épuration des eaux de lixiviation du LES et de la plate-forme de compostage (2014-2016) – Sommation Environnement Canada – Loi sur les pêches
 ↳ non réglé

Beaucoup d'efforts sont actuellement consentis par l'organisation afin d'en venir à la conclusion de ces litiges dans les meilleurs délais possible.

Impacts

Ces litiges en cours représentent une MENACE importante pour Valoris, puisqu'en plus de nuire à son image publique, ils sont potentiellement sources d'un impact non

négligeable sur la gestion financière de l'organisation. Il devient donc impérativement prioritaire de régulariser la situation. Certains paiements dus découlant du règlement partiel ou total de ces litiges ont déjà nécessité le débours de montants significatifs pour la Régie, dont certains n'étaient pas provisionnés au budget de fonctionnement de l'année d'exercice où le paiement est survenu. L'utilisation des réserves financières (fonds propres) de l'organisation a entraîné une incapacité à pourvoir à certaines dépenses courantes ultérieures et la nécessité de solliciter des contributions financières additionnelles significatives des municipalités partenaires (juillet 2017, janvier 2019 et avril 2019).

À ce jour, un (1) des trois litiges contractuels et celui de la SOMMATON sont toujours non réglés. Les montants des paiements éventuels à verser doivent être provisionnés dans le cadre des exercices budgétaires 2020 et ultérieurs selon l'état d'avancement des discussions.

Une dépense potentielle de quelques milliers de dollars pourrait être nécessaire de débourser pour l'un des deux litiges, tandis que Valoris est en demande pour l'autre! Le bilan est susceptible d'affecter significativement la situation financière de Valoris si l'ensemble des décisions judiciaires sont défavorables à la Régie. Une MENACE pour l'organisation.

i) Pénurie de main-d'œuvre

L'augmentation de la cadence des opérations de la ligne de tri CRD fait ressortir les exigences des efforts demandés au personnel en place et les besoins de recrutement de types d'employés ayant les capacités physiques robustes que demande cette situation. Cette FAIBLESSE est d'autant plus préoccupante pour des postes d'opérateurs et techniques.

De même, la remise en marche, projetée à court terme, de la ligne de tri RÉS/ICI fera en sorte d'exercer une pression supplémentaire pour l'organisation pour le recrutement de plusieurs employés pour le tri des gisements de déchets (± 15). Des démarches de dotation, déjà amorcées depuis juillet dernier, démontrent les mêmes difficultés dont il est question quotidiennement dans le paysage québécois soit : la pénurie de main-d'œuvre prête à effectuer les tâches des emplois à combler chez Valoris!

Impacts

Les difficultés de recruter le personnel requis pour opérer les lignes de tri CRD et RÉS/ICI rendront difficile la relance de Valoris. À court terme, c'est la conclusion d'une entente potentielle d'envergure à long terme pour le tri de matériaux CRD acheminés par une entreprise de la région de Montréal qui pourrait être remise en question. Une opportunité de revenus substantiels pour Valoris qui serait manquée. Une réelle MENACE pour l'organisation.

L'option de remplacer le personnel manquant par des robots automatiques pour le tri est difficilement envisageable à court terme sans aide financière substantielle des

gouvernements supérieurs dans une perspective d'optimisation des opérations. Là encore, le processus de reconnaissance de la mission de Valoris apparaît crucial et essentiel pour bénéficier des outils modernes les plus à jour dans ce domaine d'activités industrielles en forte évolution actuellement.

j) Les filières de valorisation

L'industrie de la valorisation des matières résiduelles est fortement influencée par les marchés mondiaux du recyclage. Plus particulièrement, au cours des deux dernières années, la décision des pays asiatiques, dont principalement la Chine, est venue changer radicalement les transactions jusqu'alors stables. Les marchés n'achètent plus systématiquement les matières résiduelles valorisables conditionnées par les centres de tri. Des exigences de qualité très strictes ont été fixées. Pour plusieurs types de matières, les recycleurs des marchés mondiaux, et même locaux achètent à des prix très bas et, dans plusieurs cas, c'est le conditionneur qui doit payer pour se départir de ses stocks de matières triées! On ne parle plus de revenus, mais de pertes qui affectent considérablement l'équilibre budgétaire des centres de tri, dont Valoris!

D'autre part, les tests pilotes effectués entre avril et aujourd'hui sur certaines matières résiduelles extraites du processus de tri RÉS/ICI soulèvent beaucoup d'intérêt de la part de certains recycleurs. Des discussions sont en cours pour convenir de relations d'affaires avantageuses pour chaque partie en cause.

Cependant, une contrainte réglementaire affecte actuellement la valorisation du compost produit à partir des matières résiduelles organiques extraites des gisements de déchets. Valoris vise à valoriser ce type de compost pour des usages ciblés comme l'amendement au recouvrement des andains de résidus miniers et, également, comme amendement dans les zones végétalisées des terre-pleins d'autoroutes pour assurer une végétation suffisante qui contribuera à la rétention des eaux de ruissellement et, delà, les risques d'inondation de zones habitées causées par le débordement de cours d'eau. Ces utilisations ciblées ont déjà été autorisées par l'État de la Californie (Annexe Q¹⁷) et font même l'objet d'une réglementation encadrée.

Impacts

La reprise de la "vente des produits triés et conditionnés" plutôt que le "paiement par les conditionneurs" de ces matières valorisables doit être encadrée par des mesures gouvernementales beaucoup plus vigoureuses afin de rendre obligatoire l'incorporation d'une grande proportion de matières récupérées dans la production de nouveaux produits de consommation d'abord chez nous!

Sans cette intervention "musclée" de la part des deux paliers des gouvernements supérieurs, la perspective de relance des lignes de tri RÉS/ICI et la consolidation des filières de valorisation des matériaux CRD s'avèrent difficiles sans soutien financier important des gouvernements.

¹⁷ Stadewide benefits of California's organic waste reduction strategy – Annexe Q

Il en est de même pour l'utilisation du compost issu des matières organiques extraites des déchets. Sans reconnaissance du MELCC quant aux usages ciblés semblables à ceux reconnus par l'État de Californie, la remise en marche de la ligne RÉS/ICI n'est pas envisageable à court terme sans risquer l'équilibre budgétaire de Valoris.

Le bilan du diagnostic de l'organisation

Les constats

Valoris, avant d'entrer dans la phase de difficulté financière, a traversé, au début de ses opérations, une période (2010-2015) où ses activités ont connu une régression en raison des investissements consentis pour son centre de tri multimatières, sans pour autant la mettre dans la zone rouge financièrement. L'organisation avait suffisamment de liquidités pour maintenir une tarification à ses utilisateurs-payeurs membres relativement faible (50-60 \$ / tonne). Peu de contraintes internes et externes avaient de l'emprise sur ses décisions. Elle avait une certaine marge de manœuvre financière.

Cependant, la construction et la mise en route des trois lignes de tri du centre de tri multimatières ont imposés des dépenses de fonctionnement et de remboursement de la dette accumulée qui auraient demandé, dès lors, des réactions appropriées par le conseil d'administration pour ajuster les revenus et les dépenses en fonction de la nouvelle réalité financière qui s'installait rapidement et qui devenait un des paramètres d'influence important pour la gestion financière, opérationnelle et administrative de l'organisation. De 2016 à ce jour, les déficits annuels de trésorerie se sont répétés et la tarification "imposée" aux utilisateurs-payeurs membres a quadruplée.

Pourtant, les indices de diminution des tonnages de matières résiduelles (déchets) et de matériaux CRD acheminés chez Valoris, ainsi que les faibles revenus perçus de la vente des matières recyclables et les quatre (4) litiges contractuels et légaux ont contribué au portrait dressé dans l'analyse diagnostic de la Régie et à la précarité financière dans laquelle elle se retrouve.

À partir de ce bilan, il est possible de réagir, avec rigueur, pour rétablir rapidement la rentabilité financière de Valoris parce que le nœud du problème est là puisque les équipements de tri sont opérationnels.

L'approvisionnement en intrants (les matières résiduelles / matériaux CRD) tant en volume qu'en qualité, demeure la base du redressement, car sans matières résiduelles il est difficile de percevoir des revenus de réception, de tri et de valorisation.

La réduction des dépenses nettes par l'apport de revenus générés par la vente de produits valorisés, ou via des enveloppes de subvention gouvernementale soutenue par une reconnaissance de sa Mission et versées pour diminuer la contribution financière de la Régie pour ses investissements en infrastructures, et/ou des participations de partenaires privés et/ou publics doivent être recherchées pour soutenir le redressement recherché.

Une gouvernance et une intendance alertes et productives devront maintenir une vigilance rigoureuse afin de réagir promptement aux indicateurs susceptibles de nuire au déploiement de son PLAN DE REDRESSEMENT et à la pérennité de la rentabilité financière de l'organisme.

Les constats ont été réalisés, basés sur les faits et non les intuitions. Le TABLEAU 1 dresse les facteurs internes et externes de l'organisation qui ont une grande influence dans sa gestion financière, opérationnelle et administrative. Certains de ces facteurs ont une interdépendance qui ne doit pas être négligée. Pour en apprécier l'interrelation, le TABLEAU 2 présente les facteurs en fonction des impacts qu'ils ont sur le développement de l'organisation. Présentés sous cette forme, il devient alors évident sur quels facteurs d'influence Valoris devra miser pour assurer son plein développement. Le PLAN DE REDRESSEMENT qui en découle doit impérativement s'y référer pour exploiter prioritairement ses forces internes et les opportunités du milieu.

En conjugaison avec les efforts qui seront fortement accentués pour impacter positivement le développement futur de Valoris, d'autres efforts importants devront être accordés pour réduire le plus possible les faiblesses observées de l'organisation ce, dans les meilleurs délais qui se présenteront à l'organisation. À les examinant attentivement, ils peuvent tous être levés en prenant appui sur le bras du levier généré par l'optimisation des opportunités et de ses forces.

Pour ce qui est des menaces externes, l'organisation devra développer des comportements relationnels adaptatifs pour en atténuer, le mieux possible, leurs impacts négatifs. S'en servir comme bras de levier plutôt qu'obstacles devra être l'approche à privilégier.

La réussite et la pérennité des mesures de redressement en sont tributaires!



PLAN DE REDRESSEMENT 2019-2021

TABLEAU 1 – BILAN DU DIAGNOSTIC DE L’ORGANISATION
POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS ORGANISATIONNELS VISÉS

FACTEURS D’INFLUENCE DE L’ORGANISATION

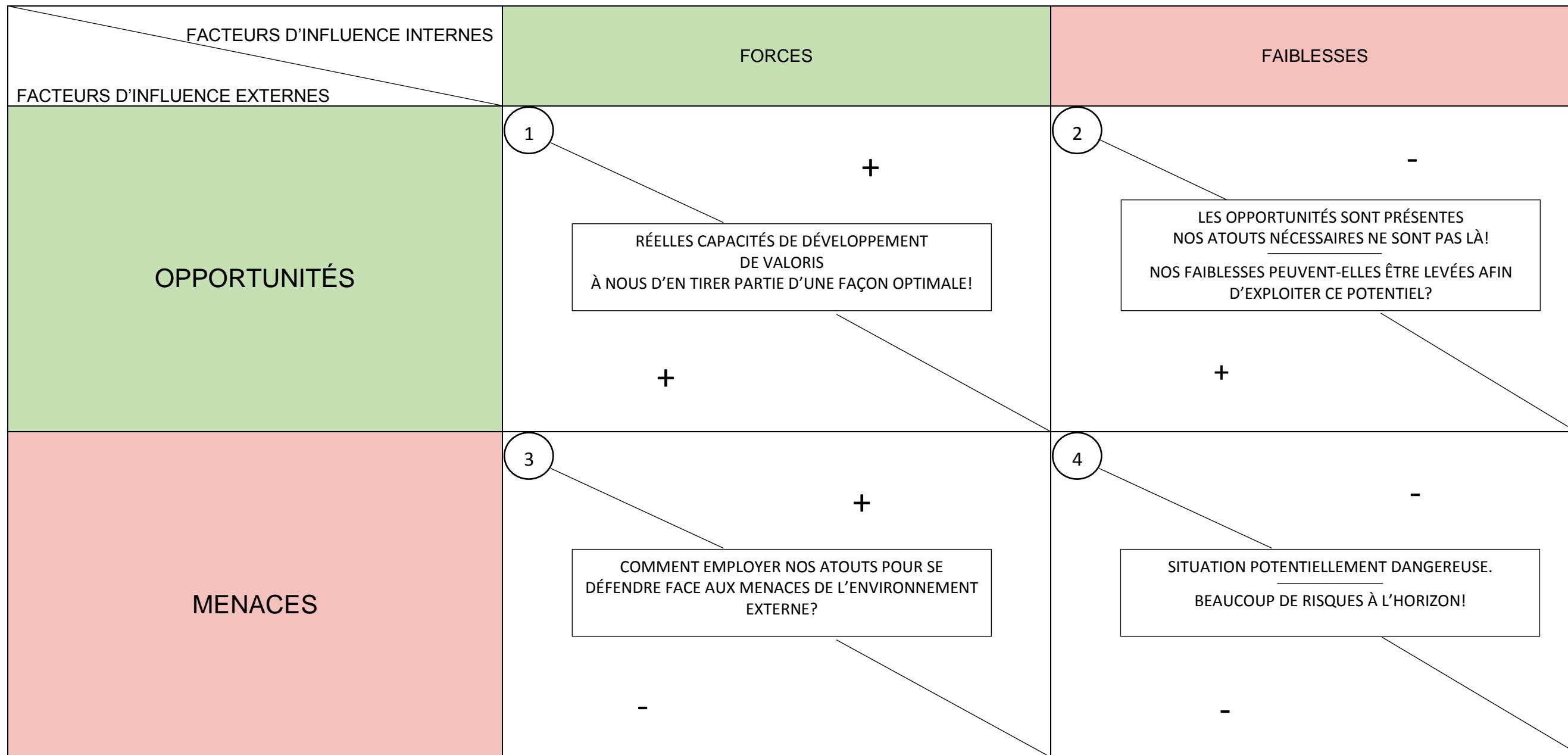
	POSITIF	NÉGATIF
ORIGINE INTERNE	<p><u>FORCES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Localisation stratégique du site Bury 2. Potentiel stratégique d'enfouissement additionnel (LET) 3. Potentiel du centre de tri multimatières (réduction déchets) 4. Potentiel de valorisation des biogaz captés (revenus) 5. Partie intégrante des PGMR des municipalités partenaires 6. Potentiel du centre de tri multimatières (vitrine technologique publique) 	<p><u>FAIBLESSES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dette accumulée 2. Contraintes de financement 3. État des fonds propres 4. Limitation des tonnages à enfouir (entente intermunicipale) 5. Faible tonnage de matières résiduelles acheminées (CRD) 6. Faible capacité de réception / entreposage des MRs 7. Limitation des certificats d'autorisation (activités) 8. Limitation des équipements de traitement des lixiviat 9. Certains domaines de la gouvernance et de l'intendance 10. Gestion de l'information
ORIGINE EXTERNE	<p><u>OPPORTUNITÉS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reconnaissance gouvernementale (P) 2. Admissibilité aux programmes de subvention pertinents (P/É) 3. Partenariats d'affaires (É/T) 4. Partenariats financiers (É) 5. Partenariats groupes d'intérêt environnementaux (E) 6. Partenariats universitaires (E/T) 7. Robotisation des lignes de tri (É/T) 	<p><u>Menaces</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contrôle des matières résiduelles acheminées (É) 2. Relations conflictuelles (L) 3. Pénurie de la main-d'œuvre (S/É) 4. Filières de valorisation disponibles (É/P/T/E)

Analyse basée sur la démarche SWOT et PESTEL (facteurs d'influence externes) - Annexe F

Facteurs d'influence externes : (P) Politique / (É) Économique / (S) Social / (T) Technologique / (E) Environnemental / (L) Légal

PLAN DE REDRESSEMENT 2019-2021

TABLEAU 2 – EFFET COMBINÉ DES FACTEURS D'INFLUENCE SUR L'ORGANISATION



5. Le plan de redressement

Le diagnostic de la Régie a été complété. Les forces et les faiblesses de l'organisation ont été clairement identifiées. Les opportunités et les menaces auxquelles la Régie est exposée dans l'environnement d'affaires où elle évolue sont connues. Un PLAN DE REDRESSEMENT peut alors être élaboré.

5.1 La stratégie de redressement

La stratégie de redressement servira de ligne directrice pour, d'abord, identifier les mesures appropriées et, ensuite, guider leur mise en œuvre. Cette stratégie repose évidemment sur le constat découlant du diagnostic réalisé qui se résume ainsi :

Une précarité financière engendrée par, entre autres :

1. « *Des investissements importants consentis sans contribution gouvernementale sur une courte période (2013-2015) qui ont été trop élevés par rapport à sa capacité d'autofinancement (revenus perçus) qui a été nettement inférieure aux projections des analystes qui l'ont accompagnée, de la phase de réflexion à celle de la construction de son centre de tri multimatières* »;
2. *Des décisions prises par le conseil d'administration sur la base de renseignements incomplets ou absents qui ont influencé l'équilibre budgétaire*;
3. *Un milieu d'affaires industriel fortement concurrentiel envers la Régie*;
4. *Aucune reconnaissance gouvernementale qui a affecté les possibilités de revenus complémentaires par l'entremise de subventions ou d'admissibilité au Régime de compensation en vigueur*.

Face à ce constat, la stratégie de redressement vise essentiellement "un renflouement", une restructuration financière qui devra comporter de nouveaux apports en revenus financiers pour réduire la contribution des partenaires membres de la Régie via la tarification qui leur est imposée.

5.2 Les conditions de réussite

La mesure du succès n'est généralement pas chose facile et encore moins en matière de redressement d'entreprise. Toutefois, il est possible de viser à apporter une certaine mesure significative de la notion de succès, et ce, tout en ne perdant pas les enjeux mêmes du processus de redressement. Dans cet ordre d'idée, les conditions de réussite du PLAN DE REDRESSEMENT exigent d'agir dans le respect de la stratégie retenue, et ce, dans les plus courts délais de mise en œuvre possible.

C'est pourquoi la période de mise en œuvre du PLAN DE REDRESSEMENT se développera de 2019 à 2021. L'année charnière sera 2020, car, à partir des résultats préliminaires des démarches d'affaires qui seront amorcées, il sera possible d'orienter les efforts les plus importants vers les domaines d'intervention les plus prometteurs pour la Régie.

Ainsi, pour être sûr de réussir la mise en œuvre de l'ensemble des mesures de redressement qui seront identifiées au PLAN, certains critères d'appréciation doivent être considérés avec toute l'attention nécessaire ; à savoir :

La cohérence

Les mesures doivent correspondre aux résultats du diagnostic de façon à s'appuyer sur nos points forts et profiter au maximum des opportunités pour apporter des solutions réalistes aux carences organisationnelles constatées.

La faisabilité

Évidemment, la réussite du PLAN dépend étroitement de la disponibilité des ressources (financières, humaines et matérielles) nécessaires à sa réalisation, de la détermination des décideurs à redresser l'organisation et, surtout, de l'appui des partenaires et de l'engagement du personnel de la Régie à cette fin.

L'adhésion sociale

Étant un organisme public, la Régie doit recevoir l'adhésion des citoyens qu'elle dessert. Cette adhésion sociale, sous la forme d'une prise de conscience collective de la contribution positive de Valoris comme acteur important dans leur gestion des matières résiduelles, devra soutenir le choix des mesures de redressement motivé par la volonté d'assurer la rentabilité financière de la Régie.

La planification

Les mesures de redressement retenues doivent être hiérarchisées par ordre de priorité d'implantation ayant le plus d'impact positif sur l'organisation. Cette planification permet de régulariser les efforts à consentir pour assurer leur réussite respective en affectant les bonnes ressources pour les mener à terme selon les attentes. Il faut être conscient que dans les circonstances actuelles, qu'une mauvaise estimation de l'échéancier de réalisation du PLAN peut s'avérer critique du point de vue financier et, dans le contexte, "fatal" pour la poursuite des activités de la Régie.

La durabilité

Le PLAN DE REDRESSEMENT de la Régie doit assurer la pérennité de sa rentabilité financière à moyen et long termes qui impliquera la plus basse tarification possible pour les partenaires membres.

Le suivi

Un suivi minutieux et un contrôle serré du déploiement des mesures de redressement sont essentiels afin d'apprécier la rigueur de sa mise en œuvre.

Le suivi à mettre en place vise à collecter et à analyser les informations opérationnelles, financières et administratives générées au fur et à mesure de la progression du déploiement. En fait, il permet de s'assurer que les mesures de redressement progressent, tel que prévu ou, si tel n'est pas le cas, de détecter les écarts, de les expliciter et d'apporter les ajustements qui s'imposent dans les meilleurs délais possibles ce, pour améliorer l'efficacité de leur implantation en cours.

Le suivi permet donc de déterminer si les capacités des ressources affectées par la Régie sont suffisantes et "bien utilisées" au bénéfice de la progression du déploiement du PLAN ce, selon les attentes des décideurs.

5.3 Les contraintes d'implantation

La mise en œuvre des mesures de redressement constitue une intervention majeure "délicate" pour l'organisation. Il ne faut pas oublier que de nombreuses contraintes, tant internes qu'externes, sont susceptibles "d'influencer" son déploiement, mesure par mesure ou globalement.

Ces contraintes peuvent être d'ordre financier, matériel ou humain. Les contraintes financières sont les plus préoccupantes puisqu'elles peuvent nuire au maintien de la confiance en la réussite proprement dite du PLAN DE REDRESSEMENT! Ainsi l'image même de la Régie pourra être mise à mal nécessitant une stratégie de communication adaptée à sa restauration rapide. Des ressources financières supplémentaires seront alors requises à cette fin, lesquelles auraient été plus utiles au déploiement du PLAN.

Enfin, il ne faut négliger les efforts de la concurrence pour contrer celles que la Régie accordera pour réussir la mise en œuvre de ses mesures de redressement. Dans une telle situation, il faudra que la Régie privilégie un partenariat plutôt qu'un affrontement. Encore faut-il que chaque partie en sorte gagnante!

5.4 Le plan de redressement 2019-2021

Sur la base de la stratégie de redressement, orientée vers "une rentabilité financière pérenne" de la Régie par des apports en revenus de capitaux suffisants, le PLAN DE REDRESSEMENT doit avoir un niveau de rigueur élevé pour l'élaboration de ses prévisions de résultats en s'efforçant d'englober toutes les dimensions de ses activités (environnement interne) et celles du domaine d'affaires dans lequel Valoris évolue (marché et concurrence).

Ses paramètres

Le PLAN doit contenir les paramètres suivants :

- les objectifs visés par domaine d'intervention¹⁸ ;
- les stratégies qui y sont associées ;
- les impacts attendus sur l'organisation ;
- les indicateurs des résultats atteints¹⁸ ;
- l'échéancier projeté ;
- les ressources affectées.

Certaines actions ont déjà été amorcées en 2019 avant la mise en œuvre dudit PLAN DE REDRESSEMENT et elles seront reconduites si elles demeurent toujours pertinentes à l'atteinte des objectifs visés.

5.4.1 Les axes de développement

Le PLAN DE REDRESSEMENT s'est définir dans trois (3) axes de développement distincts. Cependant, les objectifs visés par chacun de ceux-ci visent tous à contribuer au renflouement financier de la Régie. Ce sera le bilan des résultats globaux obtenus, suite à la mise en œuvre de l'ensemble des mesures de redressement, qui assurera l'atteinte de l'objectif ultime de la Régie soit :

Sa rentabilité financière pérenne

soutenue par une contribution de ses deux partenaires la plus "responsable" possible!

Les trois axes de développement et leurs champs d'activités respectifs sont les suivants :

1- La gestion des gisements des matières résiduelles (MRs)

- Approvisionnement
- Tri et valorisation
- Enfouissement
- Cadre réglementaire d'exploitation

2- La reconnaissance et les partenariats

- La reconnaissance gouvernementale
- Les partenariats :
 - ↳ D'affaires
 - ↳ Financiers
 - ↳ Universitaires
 - ↳ Groupes d'intérêt environnementaux

¹⁸ Élaboration d'objectifs et de leurs indicateurs pour des interventions – la méthode SMART – Annexe R

3- La gouvernance et l'intendance

- La gouvernance et le cadre de gestion
- La gestion de l'information

On retrouve au TABLEAU 3 les fiches descriptives de chaque champ d'activités reliées aux trois axes de développement. Ces fiches serviront de guide de référence pour l'administration et le conseil d'administration de Valoris tout au long du déploiement des mesures de redressement.

Ce PLAN DE REDRESSEMENT pourra être modifié en cours de réalisation selon les circonstances réellement rencontrées. Cependant, les changements qui seraient nécessaires d'apporter devront faire l'objet de discussions par les parties prenantes au dossier afin d'assurer leur validation préalablement à leur mise en œuvre.

TABLEAU 3
IMPLANTATION DES MESURES DE REDRESSEMENT

AXE DE DÉVELOPPEMENT 1 - GESTION DES GISEMENTS DES MATIÈRES RÉSIDUELLES (MRs)

Champs d'activité 1 - APPROVISIONNEMENT

OBJECTIFS VISÉS

1.1.1 Domaine d'intervention - Gisements des matériaux CRD

- 1 Consolider les tonnages acheminés actuels en provenance principalement des écocentres et des activités de la Ville de Sherbrooke.
- 2 Développer une nouvelle clientèle additionnelle stable:
 - *Volume annuel significatif supérieur à 5 000 tonnes*
 - *Entente de 3 à 5 ans minimalement*
- 3 Maintenir des critères d'admissibilité stricts aux installations de tri:
 - *Contenu de qualité supérieure à 70 % du lot apporté*

1.1.2 Domaine d'intervention - Gisements des matières RÉS/ICI

- 1 Consolider les tonnages acheminés actuels en provenance des municipalités membres et non-membres et autres clients privés.
- 2 Développer une nouvelle clientèle additionnelle stable en provenance des municipalités membres et non-membres et autres clients privés.
- 3 Inciter les municipalités clientes membres et non-membres à intégrer leur PGMR en relation étroite avec la Mission de Valoris.
- 4 Inciter les ICI à intégrer leur gestion des matières résiduelles en relation étroite avec la Mission de Valoris.

STRATÉGIES

- 1 Prospecter activement auprès de nouveaux clients potentiels publics et privés.
- 2 Imposer la volonté de la Régie d'exiger des critères d'admissibilité stricts aux lignes de tri.
- 3 Soutenir les municipalités membres et non-membres clientes de nos installations de tri afin de privilégier préalablement les filières de recyclage et de compostage plutôt que celle de l'enfouissement.
- 4 Soutenir les ICI clientes de nos installations de tri à privilégier préalablement les filières de recyclage et de compostage plutôt que celle de l'enfouissement.

IMPACTS ATTENDUS

- 1 Augmentation et stabilité des revenus supplémentaires de l'organisation.
- 2 Obtention et stabilisation d'une tarification aux utilisateurs cohérente avec celle en vigueur dans l'industrie - prioritairement pour celle appliquée pour les municipalités membres.
- 3 Meilleur équilibre budgétaire des revenus-dépenses qui contribue à stabiliser les obligations financières de l'organisation (Budget de fonctionnement, fonds propres et remboursement de la dette, etc.).

ÉCHÉANCIER PROJETÉ

- 1 DÉBUT: Déjà amorcée
- 2 FIN : EN CONTINU

INDICATEUR (S)

- 1 Les tonnages des MRs acheminées au Centre intégré de valorisation du site Bury sont en hausse et stabilisés ce qui rapportent des revenus significatifs et stables à moyen et long terme pour l'organisation.

INTERVENANT (S)

- 1 Direction générale de Valoris
- 2 Directeur du centre de tri de Valoris
- 3 Agent de changement de Valoris

TABLEAU 3
IMPLANTATION DES MESURES DE REDRESSEMENT

AXE DE DÉVELOPPEMENT 1 - GESTION DES GISEMENTS DES MATIÈRES RÉSIDUELLES (MRs)

Champs d'activité 2 - TRI ET VALORISATION

OBJECTIFS VISÉS

1.3.1 Domaine d'intervention - Gisements des matériaux CRD

- 1 Atteindre et consolider une cadence de tri optimale.
- 2 Maintenir un inventaire de pièces stratégiques en tout temps.
- 3 Confirmer et consolider à moyen/long termes des ententes contractuelles stables et financièrement rentables avec des clients et des valorisateurs (filières de valorisation).
- 4 Maintenir la stabilité de la main-d'œuvre compétente requise en tout temps (1 ou 2 quarts de travail).
- 5 Automatiser les opérations de tri par leur robotisation graduelle et complète dans un horizon de 3 à 5 ans.

1.3.2 Domaine d'intervention - Gisements des matières RÉS/ICI

- 1 Redémarrer à court terme la ligne de tri si des conditions de valorisation viables financièrement sont rencontrées.
- 2 Atteindre et consolider une cadence de tri optimale.
- 3 Maintenir un inventaire de pièces stratégiques en tout temps.
- 4 Confirmer et consolider à moyen/long termes des ententes contractuelles stables et financièrement rentables avec des clients et des valorisateurs (filières de valorisation).
- 5 Obtenir la reconnaissance au Régime de compensation pour les MRs recyclables assimilables proportionnellement au tonnage extrait et valorisé.
- 6 Maintenir la stabilité de la main-d'œuvre compétente requise en tout temps (1 quart de travail) pour assurer le redémarrage.
- 7 Automatiser les opérations de tri par leur robotisation graduelle et complète dans un horizon de 3 à 5 ans.

STRATÉGIES

- 1 Réaliser activement le démarchage nécessaire à la dotation de tout le personnel compétent requis pour permettre des opérations continues et efficientes de l'ensemble des lignes de tri.
- 2 Élaborer et Implanter une approche durable et efficiente de gestion opérationnelle industrielle robuste, fiable et stable du Centre de tri multimatières (processus d'amélioration continue et automatisation).
- 3 Rechercher des valorisateurs potentiels et consolider des ententes contractuelles fermes (horizon 3 à 5 ans minimalement) avec ces derniers.
- 4 Réaliser le démarchage nécessaire auprès des valorisateurs potentiels pour les inciter à s'implanter dans le secteur du parc éco-environnemental du site de Bury.

IMPACTS ATTENDUS

- 1 Maintien d'une opération optimale en tout temps du Centre de tri multimatières (cadence de tri, qualité du tri et entretien efficient)
- 2 Diminution substantielle des tonnages de matières résiduelles dirigés vers l'enfouissement.
- 3 Opération prolongée de la dernière cellule d'enfouissement au-delà de la fin de l'année 2021, permettant de différer les investissements nécessaires pour la nouvelle cellule (agrandissement projeté).
- 4 Diminution substantielle des redevances à l'enfouissement payées par les utilisateurs dont les municipalités partenaires ($\pm 23,50 \$/\text{tonne}$).
- 5 Augmentation, sur un horizon stable, des revenus découlant des filières de valorisation (Régime de compensation, valorisateurs, etc.)
- 6 Implantation de valorisateurs dans le parc éco-environnemental de Valoris.
- 7 POUR LES MUNICIPALITÉS CLIENTES - Augmentation des enveloppes annuelles "Retour d'une partie des redevances" versées par le MELCC en raison de leur niveau de performance atteint par la réduction des matières résiduelles acheminées vers l'enfouissement.

ÉCHÉANCIER PROJETÉ

- | | | |
|---|---------------|-------------|
| 1 | <u>DÉBUT:</u> | Déjà amorcé |
| 2 | <u>FIN :</u> | EN CONTINU |

INDICATEUR (S)

- 1 Les performances opérationnelles atteintes par chaque ligne de tri permettent d'obtenir de hauts niveaux de tri de qualité, conformément aux attentes conceptuelles et la capacité des équipements actuellement installés au Centre de tri multimatières.
- 2 L'enfouissement des déchets a significativement diminué permettant de prolonger la durée de vie de la dernière cellule d'enfouissement et de mieux planifier les investissements à consentir pour la nouvelle cellule (construction différée).

INTERVENANT (S)

- 1 Direction générale de Valoris
- 2 Directeur du centre de tri
- 3 Agent de changement

TABLEAU 3
IMPLANTATION DES MESURES DE REDRESSEMENT

AXE DE DÉVELOPPEMENT 1 - GESTION DES GISEMENTS DES MATIÈRES RÉSIDUELLES (MRs)**Champs d'activité 3 - ENFOUISSEMENT****OBJECTIFS VISÉS****1.2.1 Domaine d'intervention - Agrandissement du lieu d'enfouissement technique (LET)**

- 1 Compléter la démarche de l'étude d'impact sur l'environnement dans le délai projeté (fin 2019).
- 2 Obtenir le décret ministériel au plus tard le 31 décembre 2020
- 3 Obtenir un décret spécial d'urgence du Ministre du MELCC pour soustraire une partie de la nouvelle cellule d'enfouissement au processus d'émission du décret final en cours.

1.2.2 Domaine d'intervention - Exigences d'exploitation (LET)

- 1 Assurer des conditions élevées de respect des exigences environnementales en tout temps.
- 2 Optimiser les opérations quotidiennes de compactage et de recouvrement pour obtenir une capacité d'enfouissement optimale.

1.2.3 Domaine d'intervention - Gestion des biogaz

- 1 Définir formellement le potentiel de valorisation des biogaz générés par les déchets enfouis.
- 2 Établir les opportunités d'affinage.
- 3 Convenir d'une entente de valorisation à long terme (minimum 10 ans) avec le partenaire le plus intéressé qui procurera les meilleures retombées possibles pour Valoris en termes de valorisation (environnement) et de revenus versés (stabilité financière).

1.2.4 Domaine d'intervention - Gestion des lixiviats

- 1 Régler, dans les meilleures conditions possibles, le dossier litigieux associé à la SOMMATION d'Environnement Canada concernant la Loi fédérale sur les pêches découlant de non-confirmité de rejets d'eaux de lixiviation traitées au milieu naturel pendant la période 2014-2016.
- 2 Identifier un système de traitement des lixiviats adapté aux objectifs environnementaux de rejets (OER) fixés pour les installations de la Régie et ayant un rapport coût d'investissement/coût d'opération optimal.

STRATÉGIES

- 1 Accentuer et finaliser les démarches associées à l'agrandissement du LET en vue d'obtenir le décret ministériel dans le plus court délai possible.
- 2 Exploiter avec la plus grande efficience possible la capacité résiduelle de la dernière cellule d'enfouissement.
- 3 Réaliser une prospection active auprès des valorisateurs intéressés par le potentiel énergétique du biogaz du LET (devis d'appel d'offres de performance).
- 4 Procéder aux études conceptuelles visant à établir le meilleur procédé de traitement des lixiviats en termes d'efficacité et de coûts et procéder à sa construction selon une courte échéance.

IMPACTS ATTENDUS

- 1 Capacité d'enfouissement additionnelle stratégique pour le développement à long terme de Valoris.
- 2 Synergie stratégique accrue entre les opérations du Centre de tri multimatières (augmentation de la valorisation) et la durée de vie active des nouvelles cellules d'enfouissement (± 3 à 4 fois plus longue que projetée) faisant en sorte d'augmenter substantiellement la rentabilité globale de l'organisation.
- 3 Revenus substantiels à long terme découlant de la valorisation optimale du biogaz via un partenaire d'affaires impliqué.
- 4 Élimination des situations de non-conformité réglementaire pour le traitement des lixiviats et des conséquences légales qui en résulteraient en cas de non-respect.

ÉCHÉANCIER PROJETÉ

- 1 **DÉBUT:** Déjà amorcée
- 2 **FIN :** 31 décembre 2021 - sauf si la performance d'extraction de la ligne de tri RÉS/ICI allonge la durée de vie au-delà des projections actuelles.

INDICATEUR (S)

- 1 L'agrandissement du LET a été autorisé par décret ministériel (MELCC) et Valoris est en mesure de procéder à la construction des infrastructures d'une première cellule d'enfouissement y incluant toutes les installations requises pour la gestion du biogaz et des lixiviats ce, conformément aux normes et règles en vigueur.

INTERVENANT (S)

- 1 Direction générale de Valoris
- 2 Directeur du centre de tri de Valoris
- 3 Directeur du projet d'agrandissement du LET
- 4 Agent de changement

TABLEAU 3**IMPLANTATION DES MESURES DE REDRESSEMENT****AXE DE DÉVELOPPEMENT 1 - GESTION DES GISEMENTS DES MATIÈRES RÉSIDUELLES (MRs)****Champs d'activité 4 - CADRE RÉGLEMENTAIRE D'EXPLOITATION DU CENTRE INTÉGRÉ DE VALORISATION****OBJECTIFS VISÉS****1.4.1 Domaine d'intervention - L'ensemble des activités sur le site de Bury et au centre de transfert**

- 1 Exploiter efficacement toutes les activités sous la gouverne de la Régie selon des conditions d'opérations industrielles efficaces.
- 2 Se donner toutes les opportunités de générer des revenus d'une façon continue et stable.

STRATÉGIES

- 1 Faire approuver dans les meilleurs délais possibles par le MELCC diverses modifications des conditions d'opération actuelles décrites dans les certificats d'autorisation en vigueur qui encadrent les activités de Valoris, autant pour le site de Bury que pour celui du Centre de transfert à Sherbrooke ce, afin de permettre la réalisation optimale de l'ensemble des activités selon la réalité industrielle dans laquelle elles s'effectuent, plus particulièrement:
 - Les horaires d'opération (terrain et bâtiments, équipements);
 - Les aires d'entreposage intérieures et extérieures;
 - Les types de matériaux autorisés à manipuler (béton, bardeaux d'asphalte, branches, troncs d'arbres, matériaux granulaires, etc.);
 - Les types d'activités autorisées (entreposage, concassage, broyage, tamisage, etc.);
 - Les tonnages autorisés (entreposage, concassage, broyage, tamisage, etc.).
- 2 Planifier à court et à long termes les investissements à consentir pour optimiser les sources de revenus découlant des nouvelles modalités opérationnelles.
- 3 Mettre en place, dans les meilleurs délais possibles, les aménagements nécessaires à la réalisation de l'ensemble des activités rentables.

IMPACTS ATTENDUS

- 1 Une opération optimale en tout temps de toutes les infrastructures dont dispose Valoris sur ses deux sites d'opération.
- 2 Des revenus d'opération significatifs, continus et stables qui sont structurants pour la gestion financière rentable de Valoris.

ÉCHÉANCIER PROJETÉ

- 1 DÉBUT: Déjà amorcé
- 2 FIN : 31 décembre 2021

INDICATEUR (S)

- 1 Valoris a toute la latitude réglementaire pour exploiter optimalement les infrastructures de son site de Bury et celles du Centre de transfert de Sherbrooke.

INTERVENANT (S)

- 1 Direction générale de Valoris
- 2 Agent de changement
- 3 Personnel technique de Valoris

TABLEAU 3
IMPLANTATION DES MESURES DE REDRESSEMENT 2019-2021

AXE DE DÉVELOPPEMENT 2 - RECONNAISSANCE ET PARTENARIATS

Champs d'activité 1 - RECONNAISSANCE GOUVERNEMENTALE

OBJECTIFS VISÉS

2.1.1 Domaine d'intervention - Centre de tri multimatières

- 1 Obtenir une reconnaissance du MELCC pour le remboursement proportionnel des coûts admissibles associés aux opérations d'extraction des MRs recyclables assimilables des gisements de déchets bruts réalisées par la ligne de tri RÉS/ICI ce, selon les modalités prévues au Régime de compensation (MRs recyclables).
- 2 Obtenir une reconnaissance de Recyc-Québec comme centre de tri accrédité pour le tri et le conditionnement des matériaux CRD.
- 3 Obtenir une reconnaissance du MELCC pour l'utilisation du compost généré à partir des MRs organiques extraites des déchets via la ligne de tri RÉS/ICI pour des fins d'amendement d'andains miniers et de revégétalisation des terre-pleins centraux autoroutiers (cf. réglementation de l'État de la Californie).

2.1.2 Domaine d'intervention - Autres infrastructures

- 1 Obtenir l'admissibilité du MAMH aux différents programmes d'aide financière gouvernementaux en vigueur pour la réalisation de projets d'investissements assimilables à ceux du domaine municipal.

STRATÉGIES

- 1 Accentuer et finaliser les démarches de reconnaissance déjà entreprises auprès des différents représentants du gouvernement du Québec afin d'obtenir toutes les reconnaissance sollicitées associées à la Mission de Valoris.

IMPACTS ATTENDUS

- 1 Diminution de la participation financière des municipalités partenaires de Valoris par l'intermédiaire de différentes sources de financement public pour permettre la réalisation de projets assimilables aux projets municipaux et, surtout, stratégiques pour son développement rentable.
- 2 Allègement de la dette accumulée à long terme et plus grande disponibilité des fonds propres de la Régie (marge de manœuvre).
- 3 Soutien gouvernemental réel au maintien d'une approche d'amélioration continue de l'organisation ce, bien au-delà de la simple rentabilité financière.

ÉCHÉANCIER PROJETÉ

1 DÉBUT: Déjà amorcée

2 FIN : 31 décembre 2020

INDICATEUR (S)

- 1 Valoris est maintenant considérée à part entière comme un acteur actif et pertinent pour l'atteinte des orientations gouvernementales exprimées dans le PQGMR en vigueur.
- 2 Les demandes d'aide financière adressées par Valoris sont considérées et des enveloppes de subvention sont versées pour ses projets admissibles.

INTERVENANT (S)

- 1 Direction générale de Valoris
- 2 Membres du conseil d'administration
- 3 Agent de changement

TABLEAU 3
IMPLANTATION DES MESURES DE REDRESSEMENT 2019-2021

AXE DE DÉVELOPPEMENT 2 - RECONNAISSANCE ET PARTENARIATS
Champs d'activité 2 - PARTENARIATS

OBJECTIFS VISÉS

2.2.1 Domaine d'intervention - Affaires

- 1 Favoriser des relations d'affaires coopératives plutôt que conflictuelles sur la base d'un échange mutuel de services au bénéfice des intérêts de chaque partie (services adaptés, complémentaires ou autres).
- 2 Être intégrer comme acteur à part entière dans le milieu d'affaires.

2.2.2 Domaine d'intervention - Financier

- 1 S'associer à des partenaires financiers privés et/ou publics pour supporter le développement de l'organisation en diminuant la charge financière publique engagée mais tout en préservant les intérêts publics des partenaires actuels dans la réalisation de sa Mission.

2.2.3 Domaine d'intervention - Universitaire

- 1 Permettre le développement pérenne de Valoris via la Recherche & Développement, sans entrave, à même ses infrastructures industrielles publiques du centre de tri multimatières tout en bénéficiant des divers programmes d'aide financière gouvernementaux propres à la R&D.
- 2 Constituer une véritable vitrine technologique publique de calibre industriel.

2.2.4 Domaine d'intervention - Groupes d'intérêt environnementaux

- 1 Bénéficier de l'appui des groupes d'intérêts quant à la complémentarité de la Mission de Valoris par rapport à la Hiérarchie des 3RV-E et comme acteur important dans l'atteinte des objectifs gouvernementaux visant la diminution des matières résiduelles enfouies.

STRATÉGIES

- 1 Accentuer et finaliser les démarches nécessaires à la concrétisation d'ententes de reconnaissance et/ou de partenariat avec divers acteurs concernés du milieu en étroite relation avec les activités industrielles dans lesquelles s'exerce la Mission de Valoris.

IMPACTS ATTENDUS

- | | | |
|---|-----------------|---|
| 1 | AFFAIRES - | - Levée graduelle du contrôle des MRS acheminées vers le site de Valoris; |
| 2 | FINANCIER | - Relations plus ouvertes avec le secteur privé. |
| 3 | UNIVERSITAIRE | - La charge financière publique dans l'organisation est partagée avec d'autres acteurs privés et/ou publics en tenant compte des modalités actuelles ou révisées, le cas échéant, de l'entente intermunicipale liant les partenaires actuels. |
| 4 | ENVIRONNEMENTAL | - Interrelation étroite soutenue comme partenaire dans leur R&D et comme vitrine technologique reconnue et dans le processus d'amélioration continue qu'exige le domaine d'affaires de Valoris. |

ÉCHÉANCIER PROJETÉ

1	<u>DÉBUT:</u>	Affaires Financier Universitaire Environnemental	déjà amorcée novembre 2019 déjà amorcée (CRVMR Polytechnique de Montréal) déjà amorcée (CREE)
2	<u>FIN :</u>	Affaires Financier Universitaire Environnemental	Au fur et à mesure que les opportunités qui se présenteront 30 Septembre 2020 Au fur et à mesure que les opportunités qui se présenteront 30 juin 2020

INDICATEUR (S)

- 1 Valoris fait partie intégrante et respectée du domaine d'affaires industriel dans lequel elle réalise pleinement sa Mission.
- 2 Des capitaux privés sont maintenant disponibles pour supporter son développement.

INTERVENANT (S)

- 1 Direction générale de Valoris
- 2 Membres du conseil d'administration
- 3 Directeur du site de Bury
- 4 Directeur du centre de tri
- 5 Directeur du projet d'agrandissement du LET
- 6 Agent de changement

TABLEAU 3

IMPLANTATION DES MESURES DE REDRESSEMENT

AXE DE DÉVELOPPEMENT 3 - GOUVERNANCE ET INTENDANCE

OBJECTIFS VISÉS

3,1 Domaine d'intervention - Gouvernance et cadre de gestion

- 1 Mettre en place, dans les meilleures délais possibles, les mesures correctrices ou d'atténuation associées aux 15 recommandations de l'Audit sur l'optimisation des ressources de la vérificatrice générale de la Ville de Sherbrooke - Juin 2019.
- 2 Exercer un suivi régulier au 6 mois de l'évolution des mesures correctrices ou d'atténuation des recommandations.
- 3 S'assurer que le personnel de gestion et les membres du conseil d'administration intègrent les mesures implantées dans le cadre de leurs responsabilités respectives.
- 4 Associer un ou des conseillers experts dans les domaines d'activités de Valoris pour accompagner le conseil d'administration et le personnel de gestion.

3,2 Domaine d'intervention - Gestion de l'information

- 1 S'assurer que l'information associée à la gouvernance et à l'intendance "dite publique" soit mise à la disposition des membres du conseil d'administration et aux partenaires ainsi que le public en général selon les outils médias appropriés.

STRATÉGIES

- 1 Élaborer les règles, politiques et directives appropriées pour supporter les responsabilités des gestionnaires et le conseil d'administration.
- 2 Assurer la formation du personnel de gestion et les membres du conseil d'administration quant aux engagements et les obligations qui découlent des nouvelles mesures mises en place.
- 3 Maintenir à jour, au besoin, les règles, politiques et directives constituant la gouvernance et le cadre de gestion de l'organisation.
- 4 Établir, consolider et mettre en application les processus de diffusion de l'information adaptés aux diverses situations dans lesquelles se réalisent les activités de la Régie.

IMPACTS ATTENDUS

- 1 Une gouvernance rigoureuse et bien guidée ainsi qu'un cadre de gestion exécutée de façon stricte.
- 2 Les membres du conseil d'administration et les partenaires reçoivent toute l'"information pour guider leur réflexion.
- 3 L'information publique est disponible et le processus de diffusion est proactif.

ÉCHÉANCIER PROJETÉ

- 1 DÉBUT: Déjà amorcé
- 2 FIN : 31 décembre 2021

INDICATEUR (S)

- 1 La gouvernance et l'intendance contribuent à l'image de bonne gestion de la Régie avec des résultats positifs à l'appui et une reconnaissance publique à cet effet.
- 2 Les membres du conseil d'administration, les partenaires et la population se disent informés adéquatement.

INTERVENANT (S)

- 1 Direction générale de Valoris
- 2 Membres du conseil d'administration
- 3 Personnel administratif
- 4 Agent de changement

Les sept fiches de mesures de redressement visent toutes à consolider des revenus sur une période stable en conjoncture directe avec l'accès à des capitaux significatifs externes sous forme de subventions ou de partenariats, de tout ordre, de façon à réduire les dépenses directement assumées par les partenaires membres. Bien évidemment, la reconnaissance gouvernementale, surtout du Québec, demeure la "pierre angulaire" de l'accès à ces investissements externes.

Cependant, la Régie devra rester vigilante. Ces apports de capitaux externes devront être consentis dans une approche partenariale gagnant-gagnant. La Régie devra s'assurer de ne pas laisser à une tierce partie le droit à "l'imposition" d'un certain nombre de mutations significatives de son PLAN DE REDRESSEMENT comme une condition *sine qua non* à leur contribution financière, à moins que cette tierce partie fasse la démonstration claire et précise de la préservation des intérêts de la Régie.

Il en est de même pour le partage ou non, en partie ou en tout, d'informations organisationnelles stratégiques pour préserver l'autonomie de ses orientations et décisions. Ce qui représente un risque d'ingérence susceptible d'accélérer le processus de détérioration du bilan financier de la Régie et compromettre sérieusement la réussite du PLAN DE REDRESSEMENT.

6. L'implantation des mesures de redressement

Les axes de développement du PLAN DE REDRESSEMENT ont été identifiés en fonction de la stratégie de redressement retenue. Les objectifs à atteindre sont clairs. Les indicateurs de résultats sont précisés. On peut maintenant assurer la mise en œuvre des mesures de redressement projetées selon l'échéancier 2019 à 2021.

Comme stipulé à la section précédente, la Régie doit être disposée à apporter les ajustements nécessaires si des imprévus survenaient.

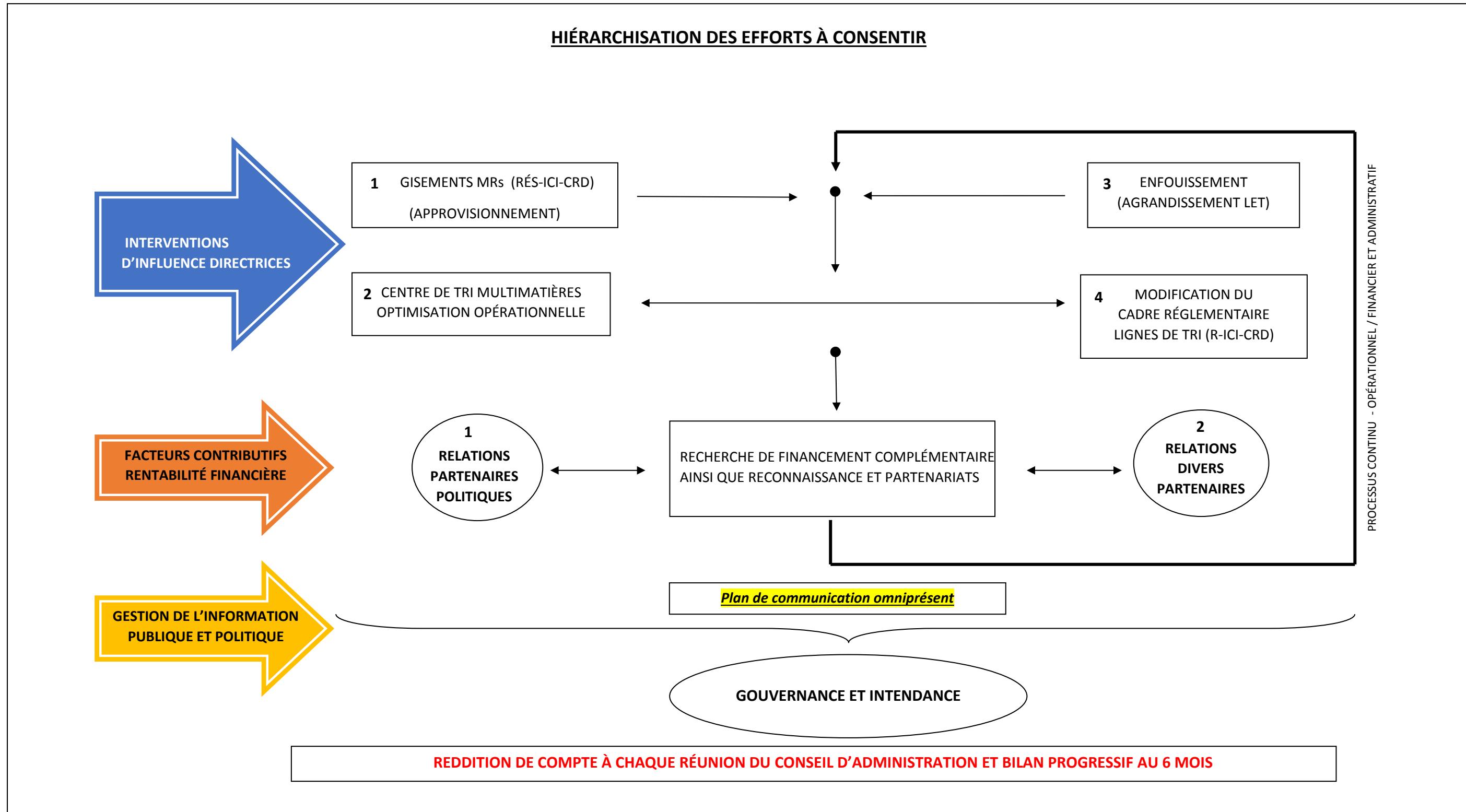
6.1 Hiérarchisation des efforts à consentir

Il est maintenant possible de préciser la hiérarchisation des efforts à consentir pour atteindre les résultats attendus par l'organisation qui vise, rappelons-le :

La rentabilité financière pérenne

À cet égard, le TABLEAU 4 présente l'ordre de priorité relative de l'implantation des mesures de redressement. Évidemment, cette mise en œuvre ne se réalisera pas d'une façon compartimentée!

TABLEAU 4 - L'ORDRE DE PRIORITÉ RELATIVE DE L'IMPLANTATION DES MESURES DE REDRESSEMENT



Les interventions d'influence directrices

Dans un premier temps, il est clair que la raison d'être "la Mission" de Valoris étant d'effectuer principalement la gestion des déchets qui lui sont acheminés pour les trier, conditionner, valoriser et, ultimement, les enfouir, les premiers efforts de l'organisation devront être consentis pour consolider les intrants et les processus de tri et d'enfouissement de la façon la plus optimale possible. On peut qualifier ces efforts "d'interventions d'influence directrices" sur la continuité ou non des activités de Valoris.

À cet égard, déjà en 2019, des démarches ont été entreprises pour hausser le tonnage des matériaux CRD acheminés chez Valoris. D'ailleurs un projet pilote est en cours depuis la fin de septembre avec un client externe pour préparer les paramètres opérationnels et financiers en vue d'une entente à long terme (4 à 5 ans) pour le tri exclusivement de 50 000 à 100 000 tonnes annuellement. Cette démarche représente une étape importante dans la consolidation du gisement des matériaux CRD (intrants) et, delà, les revenus qui en découlent.

Également, depuis l'été 2017, une importante démarche est entreprise par l'organisation en vue d'agrandir son lieu d'enfouissement technique (LET) pour rendre disponible une capacité d'enfouissement de déchets de \pm 5 M de tonnes. Une démarche vitale pour la survie de Valoris et un potentiel de revenus générés qui contribuera directement à la rentabilité financière de la Régie. Conjuguée aux opérations de tri du centre de tri multimatières qui visent à extraire au moins 70% de matières valorisables des gisements de déchets et CRD, c'est une perspective de vie du LET de plusieurs décennies au bénéfice de la Régie.

Le processus d'agrandissement continue et il devrait se conclure éventuellement à la fin de 2020 avec l'émission d'un décret du Ministère du MELCC qui en approuvera la construction projetée, dès le début de 2021.

Les facteurs contributifs de rentabilité financière

Les démarches de reconnaissance gouvernementale de la Mission de Valoris sont déjà engagées depuis 2017. Ces démarches visent à obtenir principalement une reconnaissance (MELCC / Recyc-Québec) des équipements du Centre de tri multimatières de la Régie afin de le rendre admissible aux différents programmes d'aide financière pour l'amélioration de ses équipements ce, au même titre que tous les centres de tri accrédités pour la collecte des matières recyclables.

De même, la Régie continue ses interventions afin que les coûts associés à l'extraction des matières recyclables des gisements de déchets (15-20% du poids) soient admissibles aux modalités de remboursement dans le cadre du Régime de compensation établi à cette fin.

La Régie sollicite déjà auprès des autorités gouvernementales l'admissibilité à différents programmes de subvention du domaine municipal pour lesquels elle n'a actuellement pas accès. Toutes ces démarches de reconnaissance ont pour but d'alléger la contribution financière de Valoris pour la réalisation de ses opérations et de ses investissements à consentir pour son développement.

Enfin, la Régie devra amorcer à court terme, des démarches auprès de partenaires financiers, d'affaires, universitaires et de groupes d'intérêt environnemental pour bénéficier d'un support social et d'entrer de capitaux neufs et d'accès à des programmes de Recherche et développement pour lui permettre de se positionner comme vitrine technologique à dimension industrielle.

Les interventions de reconnaissance gouvernementale et de recherche de partenaires doivent être qualifiées comme des "facteurs contributifs de rentabilité financière".

La gouvernance et le cadre de gestion

La gouvernance et le cadre de gestion s'exercent tout au long du processus de redressement selon des exigences strictes et un processus de suivi régulier afin de s'assurer de l'atteinte des objectifs visés dans chaque axe de développement du PLAN DE REDRESSEMENT.

L'omniprésence d'une gouvernance engagée pour soutenir la direction dans la mise en œuvre des mesures de redressement est essentielle.

6.2 L'échéancier de réalisation

La durée de l'implantation des mesures de redressement a été établie sur une période triennale. Il est important de déployer les efforts à consentir par l'organisation afin qu'ils ne soient ni trop rapides ni trop lents. Le rythme à donner au processus d'implantation peut s'organiser selon trois approches :

dégressive : Approche de plus en plus confortable au fil du temps, avec des efforts de moins en moins soutenus au fur et à mesure de la progression du processus de redressement (les chapeaux de roue)

progressive : Approche plus facile au début du processus, mais qui nécessite de faire preuve d'une rigueur d'implantation plus serrée pour respecter l'échéancier visé (risque d'arriver...trop tard)

équilibrée : Approche qui conjugue les avantages et les inconvénients des deux premières approches. Elle consiste à agir avec une montée, un plateau et

une redescente, ce qui permet de mieux "décoller" et "atterrir" à chaque phase du développement des mesures de redressement (effort équilibré).

Dans le contexte où évolue la Régie, l'approche "équilibrée" doit être privilégiée pour la mise en œuvre des mesures de redressement. La phase "plateau" permet d'allouer du temps pour évaluer la robustesse des mesures implantées et de réagir en conséquence avant d'aller plus loin.

Afin de planifier et contrôler les efforts requis pour atteindre les objectifs visés pour chacune des mesures, un échéancier de réalisation a été préparé. Le tableau 5 présente les principales démarches qui seront entreprises pour chaque domaine d'intervention identifié pour chacun des trois axes de développement du PLAN DE REDRESSEMENT.

PLAN DE REDRESSEMENT 2019-2021

TABLEAU 5

Échéancier de mise en œuvre des mesures de redressement

		Domaines d'intervention	Objectifs visés	Stratégies projetées	ANNÉE EN COURS													
					Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre		
Interventions d'influence directrices	1 - GESTION DES MATERIES RESIDUELLES (MRS)	1,1 APPROVISIONNEMENT	Consolider les tonnages acheminés (écoentre et autres sources) Développer une nouvelle clientèle additionnelle stable Maintenir des critères d'admissibilité stricts (min 70 % qualité)	Signer des ententes formelles à moyen / long termes avec des clients privés Prospecter activement auprès de nouveaux clients potentiels Imposer la volonté de la Régie d'exiger des critères d'admissibilité stricts aux lignes de tri	Janvier													
		1.1.1 Matériaux CRD		Soutenir les ICI clientes à privilégier préalablement les filières de recyclage et de compostage plutôt que l'enfouissement														
		1.1.2 MRS résidentielles et ICI	Consolider les tonnages acheminés (écoentre et autres sources) Développer une nouvelle clientèle additionnelle stable Inciter les ICI à intégrer leur GMR avec la Mission de Valoris															
		1,2 ENFOUSSEMENT	Compléter démarche d'étude d'impact sur l'environnement Obtenir le décret ministériel MELCC au plus tard le 31 décembre 2020 Obtenir le décret d'urgence (nouvelle cellule préalable)	Accentuer et finaliser les démarches associées à l'agrandissement du LET en vue d'obtenir le décret ministériel MELCC														
		1.2.1 Agrandissement LET		Exploiter avec la plus grande efficience la capacité résiduelle de la dernière cellule d'enfouissement														
		1.2.2 Exigences exploitation LET	Assurer conditions élevées de respect des exigences environnementales Optimiser opérations de compactage et recouvrement	Réaliser une prospection active auprès des valorisateurs intéressés par le potentiel énergétique du biogaz du LET														
		1.2.3 Gestion des biogaz	Définir le potentiel de valorisation Établir les opportunités d'affinage Convenir d'une entente de valorisation à long terme	Procéder aux études conceptuelles visant à établir le meilleur procédé de traitement des lixiviats (efficacité et coûts investissement vs Opération)														
		1.2.4 Gestion des lixiviats	Régler les dossiers litigieux dans les meilleurs délais Identifier un système de traitement adapté aux OER définis															
		1,3 TRI ET VALORISATION	Atteindre et consolider une cadence de tri optimale Maintenir un inventaire de pièces stratégiques en tout temps Confirmer et consolider à moyen/long termes des ententes contractuelles stables rentables Maintenir stabilité de la main-d'œuvre compétente (1 ou 2 quarts de travail) Automatiser opérations de tri par robotisation graduelle	Réaliser activement le démarchage pour la dotation de tout le personnel compétent requis pour permettre les opérations continues et efficientes des lignes de tri														
		1.3.1 Gisement des matériaux CRD		Élaborer et implanter une approche durable et efficiente de gestion opérationnelle industrielle robuste, fiable et stable du centre de tri														
		1.3.2 Gisements RÉS / ICI	Redémarrer à court terme la ligne de tri si conditions viables financièrement Atteindre et consolider une cadence de tri optimale Maintenir un inventaire de pièces stratégiques en tout temps Confirmer et consolider à moyen/long termes des ententes contractuelles stables rentables Obtenir reconnaissance au Régime de compensation pour les MRS recyclables assimilables Maintenir stabilité de la main-d'œuvre compétente (1 ou 2 quarts de travail) Automatiser opérations de tri par robotisation graduelle	Rechercher des valorisateurs potentiels et consolider des ententes contractuelles fermes (3 à 5 ans)														
		1,4 CADRE RÉGLEMENTAIRE D'EXPLOITATION	Exploiter efficacement toutes les activités de la Régie selon des conditions d'exploitation industrielle Se donner les opportunités de générer des revenus continus et stables	Faire approuver par le MELCC diverses modifications des conditions d'opération actuelles dans les certificats d'autorisations en vigueur qui encadrent les activités de la Régie Planifier les investissements à consentir pour optimiser les sources de revenus découlant des nouvelles modalités opérationnelles Mettre en place les aménagements nécessaires à la réalisation de l'ensemble des activités rentables														
Facteurs contributifs de rentabilité financière	2 - RECONNAISSANCE ET PARTENARIATS	2,1 RECONNAISSANCE GOUVERNEMENTALE	Obtenir reconnaissance MELCC - MRS recyclables assimilables Obtenir reconnaissance Recyc-Québec - centre de tri accrédité pour matériaux CRD Obtenir reconnaissance MELCC - utilisation du compost extrait du gisement de déchets (amendement minier et revégétalisation de terre-plein autoroutier)	Accentuer et finaliser les démarches de reconnaissance entreprises auprès des différents représentants du gouvernement du Québec en fonction de la Mission de la Régie														
		2.1.1 Centre de tri multimatières																
		2.1.2 Autres infrastructures	Obtenir admissibilité du MAMH aux différents programmes d'aide financière gouvernementaux															
		2,2 PARTENARIATS	Favoriser relations coopératives Être intégrer comme acteur à part entière dans le milieu d'affaires															
		2.2.1 Affaires																
		2.2.2 Financier	S'associer à des partenaires financiers privés/publics pour supporter développement de la Régie															
		2.2.3 Universitaire	Permettre le développement pérenne de la Régie via la Recherche et développement (accès à des programmes d'aide financière) Constituer une véritable vitrine technologique publique de calibre industriel															
		2.2.4 Groupes d'intérêt environnementaux	Bénéficier de l'appui des groupes ciblés quant à la complémentarité de la Mission de la Régie par rapport à la Hiérarchie des 3RV-E															
Gestion de l'information publique et politique	Gouvernance et intendance	3,1 GOUVERNANCE ET CADRE DE GESTION	Mettre en place les mesures correctrices ou d'atténuation associées aux 15 recommandations de l'Audit de la vérificatrice Exercer un suivi régulier au 6 mois de l'évolution des mesures correctrices ou d'atténuation associées à l'Audit de la vérificatrice S'assurer que le personnel de gestion et les membres du conseil d'administration intègrent les mesures de l'Audit	Élaborer les règles, politiques et directives appropriées pour supporter les responsabilités des gestionnaires et du conseil d'administration Assurer la formation du personnel de gestion et les membres du C.A. quant aux engagements et les obligations qui découlent des nouvelles mesures mises en place Maintenir à jour les règles, politiques et directives constituant la gouvernance et le cadre de gestion de la Régie														
		3,2 GESTION DE L'INFORMATION	S'assurer que l'information associée à la gouvernance et à l'intendance "dite publique" soit disponible pour le C.A. et les membres partenaires	Établir, consolider et mettre en application les processus de diffusion de l'information adaptés aux diverses situations découlant des activités de la Régie														

PLAN DE REDRESSEMENT 2019-2021

TABLEAU 5

Échéancier de mise en œuvre des mesures de redressement

			PERSPECTIVE PRÉLIMINAIRE													
			2020													
			Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre		
Interventions d'influence directrices	1 - GESTION DES GISEMENS DES MATIÈRES RÉSIDUELLES (MRS)	Domaines d'intervention	Objectifs visés	Stratégies projetées												
		1.1 APPROVISIONNEMENT	Consolider les tonnages acheminés (écoentreprises et autres sources) Développer une nouvelle clientèle additionnelle stable Maintenir des critères d'admissibilité stricts (min 70 % qualité)	Signer des ententes formelles à moyen / long termes avec des clients privés Prospecter activement auprès de nouveaux clients potentiels Imposer la volonté de la Régie d'exiger des critères d'admissibilité stricts aux lignes de tri												
		1.1.1 Matériaux CRD		Soutenir les ICI clientes à privilégier préalablement les filières de recyclage et de compostage plutôt que l'enfouissement												
		1.1.2 MRS résidentielles et ICI	Consolider les tonnages acheminés (écoentreprises et autres sources) Développer une nouvelle clientèle additionnelle stable Inciter les ICI à intégrer leur GMR avec la Mission de Valoris													
		1.2 ENFOUSSEMENT	Compléter démarche d'étude d'impact sur l'environnement Obtenir le décret ministériel MELCC au plus tard le 31 décembre 2020 Obtenir le décret d'urgence (nouvelle cellule préalable)	Accentuer et finaliser les démarches associées à l'agrandissement du LET en vue d'obtenir le décret ministériel MELCC												
		1.2.1 Agrandissement LET		Exploiter avec la plus grande efficience la capacité résiduelle de la dernière cellule d'enfouissement												
		1.2.2 Exigences exploitation LET	Assurer conditions élevées de respect des exigences environnementales Optimiser opérations de compactage et recouvrement	Réaliser une prospection active auprès des valorisateurs intéressés par le potentiel énergétique du biogaz du LET												
		1.2.3 Gestion des biogaz	Définir le potentiel de valorisation Établir les opportunités d'affinage Convenir d'une entente de valorisation à long terme	Procéder aux études conceptuelles visant à établir le meilleur procédé de traitement des lixivias (efficacité et coûts investissement vs Opération)												
		1.2.4 Gestion des lixivias	Régler les dossiers litigieux dans les meilleurs délais Identifier un système de traitement adapté aux OER définis													
		1.3 TRI ET VALORISATION	Atteindre et consolider une cadence de tri optimale Maintenir un inventaire de pièces stratégiques en tout temps Confirmer et consolider à moyen/long termes des ententes contractuelles stables rentables Maintenir stabilité de la main-d'œuvre compétente (1 ou 2 quarts de travail) Automatiser opérations de tri par robotisation graduelle	Réaliser activement le démarchage pour la dotation de tout le personnel compétent requis pour permettre les opérations continues et efficientes des lignes de tri												
Facteurs contributifs de rentabilité financière	2 - RECONNAISSANCE ET PARTENARIATS	1.3.1 Gisement des matériaux CRD		Élaborer et implanter une approche durable et efficiente de gestion opérationnelle industrielle robuste, fiable et stable du centre de tri												
		1.3.2 Gisements RÉS / ICI	Redémarrer à court terme la ligne de tri si conditions viables financièrement Atteindre et consolider une cadence de tri optimale Maintenir un inventaire de pièces stratégiques en tout temps Confirmer et consolider à moyen/long termes des ententes contractuelles stables rentables Obtenir reconnaissance au Régime de compensation pour les MRS recyclables assimilables Maintenir stabilité de la main-d'œuvre compétente (1 ou 2 quarts de travail) Automatiser opérations de tri par robotisation graduelle	Rechercher des valorisateurs potentiels et consolider des ententes contractuelles fermes (3 à 5 ans)												
		1.4 CADRE RÉGLEMENTAIRE D'EXPLOITATION	Explorateur efficacement toutes les activités de la Régie selon des conditions d'exploitation industrielle Se donner les opportunités de générer des revenus continus et stables	Faire approuver par le MELCC diverses modifications des conditions d'opération actuelles dans les certificats d'autorisations en vigueur qui encadrent les activités de la Régie Planifier les investissements à consentir pour optimiser les sources de revenus découlant des nouvelles modalités opérationnelles Mettre en place les aménagements nécessaires à la réalisation de l'ensemble des activités rentables												
		2.1 RECONNAISSANCE GOUVERNEMENTALE	Obtenir reconnaissance MELCC - MRS recyclables assimilables Obtenir reconnaissance Recyc-Québec - centre de tri accrédité pour matériaux CRD Obtenir reconnaissance MELCC - utilisation du compost extrait du gisement de déchets (amendement minier et revégétalisation de terre-plein autoroutier)	Accentuer et finaliser les démarches de reconnaissance entreprises auprès des différents représentants du gouvernement du Québec en fonction de la Mission de la Régie												
		2.1.1 Centre de tri multimatières														
		2.1.2 Autres infrastructures	Obtenir admissibilité du MAMH aux différents programmes d'aide financière gouvernementaux													
		2.2 PARTENARIATS	Favoriser relations coopératives Être intégré comme acteur à part entière dans le milieu d'affaires													
		2.2.1 Affaires														
		2.2.2 Financier	S'associer à des partenaires financiers privés/publics pour supporter développement de la Régie													
		2.2.3 Universitaire	Permettre le développement pérénier de la Régie via la Recherche et développement (accès à des programmes d'aide financière) Constituer une véritable vitrine technologique publique de calibre industriel													
Gestion de l'information publique et politique	Gouvernance et intendance	2.2.4 Groupes d'intérêt environnementaux	Bénéficier de l'appui des groupes ciblés quant à la complémentarité de la Mission de la Régie par rapport à la Hiérarchie des 3RV-E													
		3.1 GOUVERNANCE ET CADRE DE GESTION	Mettre en place les mesures correctrices ou d'atténuation associées aux 15 recommandations de l'Audit de la vérificatrice Exercer un suivi régulier au 6 mois de l'évolution des mesures correctrices ou d'atténuation associées à l'Audit de la vérificatrice S'assurer que le personnel de gestion et les membres du conseil d'administration intègrent les mesures de l'Audit	Élaborer les règles, politiques et directives appropriées pour supporter les responsabilités des gestionnaires et du conseil d'administration Assurer la formation du personnel de gestion et les membres du C.A. quant aux engagements et les obligations qui découlent des nouvelles mesures mises en place Maintenir à jour les règles, politiques et directives constituant la gouvernance et le cadre de gestion de la Régie												
		3.2 GESTION DE L'INFORMATION	S'assurer que l'information associée à la gouvernance et à l'intendance "dite publique" soit disponible pour le C.A. et les membres partenaires	Établir, consolider et mettre en application les processus de diffusion de l'information adaptés aux diverses situations découlant des activités de la Régie												

PLAN DE REDRESSEMENT 2019-2021

TABLEAU 5

Échéancier de mise en œuvre des mesures de redressement

		PERSPECTIVE PRÉLIMINAIRE 2021														
		Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre			
Interventions d'influence directrices	1 - GESTION DES GISEMENTS DES MATIÈRES RÉSIDUELLES (MRS)	Domaines d'intervention	Objectifs visés	Stratégies projetées												
		1,1 APPROVISIONNEMENT	Consolider les tonnages acheminés (écoentreprises et autres sources) Développer une nouvelle clientèle additionnelle stable Maintenir des critères d'admissibilité stricts (min 70 % qualité)	Signer des ententes formelles à moyen / long termes avec des clients privés Prospecter activement auprès de nouveaux clients potentiels Imposer la volonté de la Régie d'exiger des critères d'admissibilité stricts aux lignes de tri												
		1.1.1 Matériaux CRD		Soutenir les ICI clientes à privilégier préalablement les filières de recyclage et de compostage plutôt que l'enfouissement												
		1.1.2 MRS résidentielles et ICI	Consolider les tonnages acheminés (écoentreprises et autres sources) Développer une nouvelle clientèle additionnelle stable Inciter les ICI à intégrer leur GMR avec la Mission de Valoris													
		1,2 ENFOUSSEMENT	Compléter démarche d'étude d'impact sur l'environnement Obtenir le décret ministériel MELCC au plus tard le 31 décembre 2020 Obtenir le décret d'urgence (nouvelle cellule préalable)	Accentuer et finaliser les démarches associées à l'agrandissement du LET en vue d'obtenir le décret ministériel MELCC												
		1.2.1 Agrandissement LET		Exploiter avec la plus grande efficience la capacité résiduelle de la dernière cellule d'enfouissement												
		1.2.2 Exigences exploitation LET	Assurer conditions élevées de respect des exigences environnementales Optimiser opérations de compactage et recouvrement	Réaliser une prospection active auprès des valoriseurs intéressés par le potentiel énergétique du biogaz du LET												
		1.2.3 Gestion des biogaz	Définir le potentiel de valorisation Établir les opportunités d'affinage Convenir d'une entente de valorisation à long terme	Procéder aux études conceptuelles visant à établir le meilleur procédé de traitement des lixiviats (efficacité et coûts investissement vs Opération)												
		1.2.4 Gestion des lixiviats	Régler les dossiers litigieux dans les meilleurs délais Identifier un système de traitement adapté aux OER définis													
		1,3 TRI ET VALORISATION	Atteindre et consolider une cadence de tri optimale Maintenir un inventaire de pièces stratégiques en tout temps Confirmer et consolider à moyen/long termes des ententes contractuelles stables rentables Maintenir stabilité de la main-d'œuvre compétente (1 ou 2 quarts de travail) Automatiser opérations de tri par robotisation graduelle	Réaliser activement le démarchage pour la dotation de tout le personnel compétent requis pour permettre les opérations continues et efficientes des lignes de tri												
Facteurs contributifs de rentabilité financière	2 - RECONNAISSANCE ET PARTENARIATS	1.3.1 Gisement des matériaux CRD		Elaborer et implanter une approche durable et efficiente de gestion opérationnelle industrielle robuste, fiable et stable du centre de tri												
		1.3.2 Gisements RÉS / ICI	Redémarrer à court terme la ligne de tri si conditions viables financièrement Atteindre et consolider une cadence de tri optimale Maintenir un inventaire de pièces stratégiques en tout temps Confirmer et consolider à moyen/long termes des ententes contractuelles stables rentables Obtenir reconnaissance au Régime de compensation pour les MRS recyclables assimilables Maintenir stabilité de la main-d'œuvre compétente (1 ou 2 quarts de travail) Automatiser opérations de tri par robotisation graduelle	Rechercher des valoriseurs potentiels et consolider des ententes contractuelles fermes (3 à 5 ans)												
		1,4 CADRE RÉGLEMENTAIRE D'EXPLOITATION	Exploiter efficacement toutes les activités de la Régie selon des conditions d'exploitation industrielle Se donner les opportunités de générer des revenus continus et stables	Faire approuver par le MELCC diverses modifications des conditions d'opération actuelles dans les certificats d'autorisations en vigueur qui encadrent les activités de la Régie Planifier les investissements à consentir pour optimiser les sources de revenus découlant des nouvelles modalités opérationnelles Mettre en place les aménagements nécessaires à la réalisation de l'ensemble des activités rentables												
		2,1 RECONNAISSANCE GOUVERNEMENTALE	Obtenir reconnaissance MELCC - MRS recyclables assimilables Obtenir reconnaissance Recyc-Québec - centre de tri accrédité pour matériaux CRD Obtenir reconnaissance MELCC - utilisation du compost extrait du gisement de déchets (amendement minier et revégétalisation de terre-plein autoroutier)	Accentuer et finaliser les démarches de reconnaissance entreprises auprès des différents représentants du gouvernement du Québec en fonction de la Mission de la Régie												
		2,1.1 Centre de tri multimatières														
Gestion de l'information publique et politique et Gouvernance et intendance	3 - GESTION DE L'INFORMATION	2,1.2 Autres infrastructures	Obtenir admissibilité du MAMH aux différents programmes d'aide financière gouvernementaux													
		2,2 PARTENARIATS	Favoriser relations coopératives Être intégrer comme acteur à part entière dans le milieu d'affaires													
Gestion de l'information publique et politique et Gouvernance et intendance	3,1 GOUVERNANCE ET CADRE DE GESTION	2,2.1 Affaires	S'associer à des partenaires financiers privés/publics pour supporter développement de la Régie													
		2,2.2 Financier	Permettre le développement pérenne de la Régie via la Recherche et développement (accès à des programmes d'aide financière) Constituer une véritable vitrine technologique publique de calibre industriel													
Gestion de l'information publique et politique et Gouvernance et intendance	3,2 GESTION DE L'INFORMATION	2,2.3 Universitaire	Bénéficier de l'appui des groupes ciblés quant à la complémentarité de la Mission de la Régie par rapport à la Hiérarchie des 3RV-E													
		2,2.4 Groupes d'intérêt environnementaux		Élaborer les règles, politiques et directives appropriées pour supporter les responsabilités des gestionnaires et du conseil d'administration Assurer la formation du personnel de gestion et les membres du C.A. quant aux engagements et les obligations qui découlent des nouvelles mesures mises en place Maintenir à jour les règles, politiques et directives constituant la gouvernance et le cadre de gestion de la Régie												
		3,1 GOUVERNANCE ET CADRE DE GESTION	Mettre en place les mesures correctrices ou d'atténuation associées aux 15 recommandations de l'Audit de la vérificatrice Exercer un suivi régulier au 6 mois de l'évolution des mesures correctrices ou d'atténuation associées à l'Audit de la vérificatrice S'assurer que le personnel de gestion et les membres du conseil d'administration intègrent les mesures de l'Audit													
		3,2 GESTION DE L'INFORMATION	S'assurer que l'information associée à la gouvernance et à l'intendance "dite publique" soit disponible pour le C.A. et les membres partenaires	Établir, consolider et mettre en application les processus de diffusion de l'information adaptés aux diverses situations découlant des activités de la Régie												

Cet échéancier de réalisation servira de référence pour suivre l'avancement du développement des mesures et la préparation des tableaux de bord propres à chacune de celles-ci.

6.3 Plan de financement

L'évolution et la progression de la santé financière de la Régie tout au long du processus d'implantation des mesures de redressement sont des indicateurs principaux de la réussite ou non du PLAN DE REDRESSEMENT.

L'outil de contrôle de la démarche est le plan de financement qui sera mis en place. Le budget financier triennal doit mobiliser les ressources financières pour :

- maintenir l'équilibre budgétaire transitoire tout au long du processus ;
- assurer les emplois nécessaires à la continuité des opérations et à la mise en œuvre des mesures de redressement ;
- engager, si requis, toutes les ressources supplémentaires (expert, agent de changement, investissements d'optimisation, etc.) pertinentes à la mise en œuvre des mesures de redressement ;
- intégrer les contributions externes reçues de tiers (subventions, partenariats d'affaires, financier, de recherche et développement, etc.)

En résumé, le plan de financement doit contribuer directement à la consolidation de la santé financière de la Régie.

Pour les fins du présent processus, le plan de financement s'établira ainsi :

1. Nivellement de l'enveloppe à réserver annuellement au remboursement de la dette à 6,0 M \$

Pour les cinq prochaines années, le nivelllement de l'enveloppe nécessaire au remboursement de la dette (Annexe I) devra être établi à 6,0 M \$ pour permettre d'accumuler une réserve budgétaire afin de combler tout remboursement annuel qui excéderait ce niveau de paiement. Ainsi, il sera plus facile de gérer cette dépense importante pour la Régie sans hausser la tarification applicable pour les membres partenaires. Cette mesure nécessitera une enveloppe de ± 1,25 M\$ pour le budget 2020.

2. Tarification aux membres partenaires (déchets)

Pour 2019 : 237 \$ / tonne (budget révisé 20 mai 2019)

Pour 2020 : 241 \$ / tonne (tarif 2019 + 1.7% (IPC projeté)

Pour 2021 : 245 \$ / tonne (tarif 2020 + 1.7% (IPC projeté)

(Redevances applicables en sus : 23,07 \$ / tonne pour 2019)

3. Tarification aux utilisateurs non membres (déchets)
Municipalités – pour 2019 à 2021 : Maintien à 92 \$ / tonne
Autres - pour 2019 à 2021 : Maintien à 133 \$ / tonne
(Redevances applicables en sus : 23,07 \$ / tonne pour 2019)

4. Tarification aux services rendus (CRD et autres)
Maintien pour 2020 et 2021 des mêmes tarifs en vigueur en 2019 à moins que les analyses réalisées au cours du processus de redressement indiquent que des ajustements, à la hausse ou à la baisse, seraient nécessaires.

5. Allocation budgétaire – Ressources affectées au processus
Allocation d'une enveloppe budgétaire de l'ordre de 200 000\$ pour chaque année d'exercice 2020 et 2021 pour permettre d'engager des ressources internes ou externes dédiées à la mise en œuvre des mesures de redressement.

6. Propection active des nouveaux revenus ou contributions financières de tiers
Comme défini dans le processus de redressement de la Régie, la recherche et la concrétisation d'ententes partenariales à moyen / long termes pour l'utilisation des services offerts par Valoris ainsi que la reconnaissance de la Mission de Valoris doivent être précisées pour stabiliser les dépenses et rendre rentable les activités globales de Valoris.

Le plan de financement représente les déboursés que devra engager Valoris pour assurer le succès de son PLAN DE REDRESSEMENT 2019-2021. Cependant, il est important de souligner que la remise en marche de la ligne de tri RÉS/ICI dans le but de réduire le tonnage de déchets enfouis aura deux impacts financiers significatifs, non pas pour Valoris, mais pour les municipalités membres et non membres. En effet, seules les tonnes de déchets enfouis seront assujetties au paiement de la redevance à l'enfouissement (23,07 \$/t en 2019), ce qui devrait avoir un impact budgétaire positif puisque la dépense à assumer sera réduite.

De plus, le bilan annuel de la performance en GMR étant basé sur les efforts consentis pour réduire l'enfouissement, le retour d'une partie de la redevance versée par le MELCC (Annexe S) à chaque municipalité devrait bénéficier d'une hausse puisque Valoris aura détourné une quantité importante des tonnes de déchets qui lui sont acheminés.

Associée à la mise en place d'une collecte des matières résiduelles organiques (MRO) au sein de chaque municipalité, le gain est encore plus significatif car il en coûte \pm 60 \$/t pour traiter par compostage des MRO plutôt que 260 \$/t (237 \$/t + redevances) pour les enfouir si elles sont déposées avec les déchets! Une économie de dépense qui mérite une réflexion...une bonne réflexion budgétaire!

6.4 Reddition de compte

Dresser un PLAN DE REDRESSEMENT de façon rigoureuse est une chose, mais s'assurer qu'il sera mis en œuvre selon les attentes et les objectifs fixés en vue d'obtenir les résultats projetés en est une autre!

Le suivi est une des conditions essentielles à la réussite du PLAN DE REDRESSEMENT (section 5.2).

Conséquemment, une REDDITION DE COMPTE sera adressée par la direction générale à chaque rencontre mensuelle du conseil d'administration de la Régie avec un bilan progressif à chaque période de 6 mois. Cette reddition permettra de dresser le niveau d'avancement des mesures de redressement et les impacts qu'elles apportent sur la consolidation de la rentabilité financière recherchée.

Selon l'état du portrait transitoire dressé, il sera toujours possible d'ajuster certaines des mesures pour tenir compte des contraintes et/ou nouvelles situations qui se sont présentés dans le cours du processus!

6.5 Gestion de l'information

La diffusion du PLAN DE REDRESSEMENT et sa mise en œuvre nécessiteront un plan de communication adapté à chacune de ces deux étapes.

Comme organisme public œuvrant dans un domaine d'affaires industriel, le plan de communication devra être à la fois axé sur l'information publique d'abord et encadrer le message politique d'une façon étroite avec les autorités gouvernementales avec lesquelles la Régie interagit. Enfin, en tenant compte des particularités du domaine d'affaires, la diffusion de certaines données stratégiques devra être examinée avec beaucoup d'attention pour ne pas nuire aux intérêts de Valoris, qu'ils soient opérationnels ou financiers.

6.6 Équipe de redressement

Pour la réalisation du PLAN DE REDRESSEMENT, l'équipe de mise en œuvre sera composée des personnes suivantes :

- ↪ Le conseil d'administration
- ↪ La direction générale et les principaux gestionnaires
- ↪ Assistance d'experts externes au besoin

7. Conclusion et recommandations

Les constats observés dans le processus du diagnostic de sa situation actuelle et les analyses qui ont découlé ont permis d'établir le PLAN DE REDRESSEMENT 2019-2021 de l'organisation qui est adressé au conseil d'administration de Valoris.

Ainsi, les mesures de redressement définies au TABLEAU 3, leur priorité respective de mise en œuvre présentée au TABLEAU 4 ainsi que l'échéancier de réalisation établi au TABLEAU 5 deviennent dorénavant les guides sur lesquels les orientations et les décisions de la Régie devront se baser au cours de leur mise en œuvre de 2019 à 2021 ce, dans l'objectif stratégique de rétablir sa rentabilité financière et en assurer la pérennité dans le temps.

Ces recommandations se développeront avec un processus de suivi et de reddition du conseil d'administration à la fois régulier et rigoureux afin de s'assurer de réagir au fur et à mesure que les évènements susceptibles d'en affecter la réussite surviendront et l'exigeront.

Le conseil d'administration de la Régie intermunicipale du centre de valorisation des matières résiduelles du Haut-Saint-François et de Sherbrooke réitère son engagement à soutenir la direction et les gestionnaires dans le développement efficient du PLAN DE REDRESSEMENT selon les objectifs fixés et les attentes visées.

La Mission de Valoris contribuera activement et de façon efficace à l'attente des objectifs gouvernementaux de réduction de l'enfouissement des matières résiduelles générées par la population qu'elle dessert.

RÉORGANISER

CONSOLIDER

RELANCER

LES FORCES DE L'ORGANISATION SONT AU RENDEZ-VOUS

Rencontre d'information et de consultation des élus des municipalités membres de la régie Valoris – Mercredi 6 novembre 2019

Les membres du conseil d'administration et la direction de la régie Valoris ont présenté leur projet du PLAN DE REDRESSEMENT 2019-2021 aux élus et directeurs généraux des 14 municipalités de la MRC du Haut-Saint-François et à ceux de la Ville de Sherbrooke le 6 novembre dernier.

L'état de la situation ayant contribué à l'état de précarité financière de Valoris ainsi que le diagnostic des forces et faiblesses de l'organisation et des opportunités et menaces du domaine d'affaires ont été amplement exposés.

Le processus de redressement utilisé a été présenté de même que les mesures de redressement retenues qui en ont découlé. La mise en œuvre, le plan de financement et la reddition de compte ont également fait l'objet de la présentation.

Le PLAN DE REDRESSEMENT inclus les préoccupations soulevées lors de la rencontre du 6 novembre dans le développement des mesures de redressement.



www.valoris-estrie.com