

GRIM

Groupe de recherche
sur l'innovation municipale

Les groupes européens de services urbains au Québec : une tête de pont en Presqu'Amérique

Pierre J. Hamel et Louis Carrier, INRS-UCS,
Groupe de recherche sur l'innovation municipale (GRIM) ¹

Version 1.0 mise en ligne le 1^{er} mars 2006.

<http://www.inrs-ucs.quebec.ca/pdf/GroupesEuropeens.pdf>

Veuillez noter que le présent texte fera régulièrement l'objet de mises à jours. Cette toute première version, encore très incomplète, est mise en ligne de façon un peu précipitée, ne serait-ce que pour rendre disponible la section de critique méthodologique « Limites et renoncements » qui est absente de l'article publié dans *Organisations et territoires* et qui paraît cette semaine.

Les innombrables lecteurs auront la gentillesse de nous signaler les non moins innombrables erreurs, oublis et coquilles et nous espérons qu'ils ne manqueront pas de nous suggérer toutes les améliorations qui leur paraîtraient souhaitables.

Le texte est émaillé des logos de la plupart des entreprises mentionnées; il suffira de cliquer sur les signets apparaissant au dessous des logos pour être conduits vers leur site corporatif. Sauf indication contraire, les données utilisées sont tirées des sites Internet des sociétés mentionnées, telles qu'elles figuraient au cours de l'hiver 2006.

Une version réduite du présent texte est publié dans la revue ***Organisations et territoires*** : Hamel, Pierre J. et Louis Carrier. (2006). « Les groupes européens de services urbains prennent position au Québec », *Organisations et territoires*, vol.15, n° 1, p.41-51.



<http://www.uqac.ca/revueot/>



Université du Québec
Institut national de la recherche scientifique
Urbanisation, Culture et Société

1

INRS-Urbanisation, Culture et Société, 3465, rue Durocher, Montréal, Québec H2X 2C6.

☎ (514) 499-4014. Télécopie : (514) 499-4065.

✉ HamelPJ@UCS.INRS.ca <http://www.inrs-ucs.quebec.ca>

Table des matières ²

1. Résumé.....	4
2. Introduction. Des services publics encore livrés par le secteur public.....	5
2.1 L'emprise du secteur public dans les pays industrialisés	5
2.2 Les « water & power » québécoises.....	6
3. Limites et renoncements	9
4. L'eau	13
4.1 Le commencement de l'ère des PPP ?	14
4.2 Entre privatisation et remunicipalisation	16
4.3 Au Québec, la présence du privé dans les eaux usées.....	16
4.4 Les trois grandes entreprises privées de l'eau aux États-Unis	18
4.5 Les grands joueurs privés dans l'eau au Québec.....	24
5. Les transports en commun.....	27
6. Le stationnement.....	29
7. Bâtiment et travaux publics	31
8. Les déchets : les groupes américains et le contrôle des décharges	34
8.1 Comment SITA prit pied au Québec. Récit.....	35
8.2 L'entrée par de petites portes : les déchets dangereux et le recyclage	40
9. L'énergie	42
10. Le financement.....	44
11. Des groupes « européens » (?).....	44
12. Le débarquement sur une presqu'île.....	46
13. Post-scriptum	47
14. Ouvrages cités	48

² Nous tenons à remercier Magali Dupont pour sa lecture critique. Nous remercions également, pour son soutien à nos travaux, le réseau interuniversitaire d'études urbaines et régionales VRM – Villes, régions, monde.



VRM Le réseau interuniversitaire
d'études urbaines et régionales

Pierre J. Hamel est professeur-chercheur à l'Institut national de la recherche scientifique (INRS-Urbanisation, culture et société). Travaillant pour le compte de syndicats, d'associations, d'entreprises, de municipalités, de ministères, ou encore dans le cadre de recherches subventionnées, il s'intéresse de diverses façons aux finances publiques locales (tant à la gestion des services publics locaux qu'à la fiscalité locale). Il a une formation de premier cycle en administration (HEC-Montréal), une maîtrise en sociologie (U. de Montréal) et un doctorat en économie et sociologie (LEST-CNRS et U. de la Méditerranée — Aix-Marseille II). <http://www.inrs-ucs.quebec.ca/default.asp?p=hamel>

Louis Carrier est expert-comptable (U. Laval). Il a été vérificateur chez Raymond, Chabot, Martin, Paré, comptables agréés, et analyste en planification financière pour Alcan. Par la suite, il a été directeur des finances successivement au Centre de services sociaux Saguenay-Lac-Saint-Jean à Chicoutimi, à l'Office municipal d'habitation de Montréal et à la ville de Châteauguay. Il vient d'entreprendre son doctorat en études urbaines et sa thèse portera sur le financement des infrastructures urbaines.

Rappelons que cette mise en ligne prématurée ne vis qu'à répondre à la légitime attente d'un éventuel lecteur qui serait venu chercher ici la section méthodologique « Limites et renoncements », annoncée dans l'article publié dans *Organisations et territoires* et qui paraît cette semaine.

1. Résumé

Au Québec, la majorité des services publics locaux sont encore livrés en régie directe et assurés par des fonctionnaires municipaux. Ainsi, l'essentiel des services d'eaux sont fournis par le public, quoique l'on ait parfois fait appel au privé, surtout pour l'exploitation d'usines d'assainissement construites plus récemment, et particulièrement lorsque cela impliquait plusieurs municipalités, auquel cas on note la présence de filiales d'un des trois grands groupes français. De même, les transports en commun des grandes villes sont tous entièrement publics, même si certains services de soutien sont impartis au privé. Mais le portrait est déjà différent en banlieue des grands centres et dans les plus petites municipalités où les opérateurs privés ont fait des percées conséquentes. Or, voici que les plus importantes de ces entreprises privées de transport sont rachetées l'une après l'autre par de grands groupes européens. La présence du privé est déjà beaucoup plus marquée dans l'exploitation des parcs de stationnement et encore plus dans les travaux publics et la gestion des déchets où de grandes entreprises européennes ont rapidement conquis des positions de force; cette avancée est tout particulièrement remarquable dans de nouveaux marchés comme la gestion des matières recyclables.

En fait, la liste est longue de ces groupes européens qui se sont solidement implantés au Québec, souvent en très peu de temps :

Veolia d'abord, qui s'est mise à afficher de plus en plus distinctement ses couleurs (Onyx et Connex qui, en 2006, sont rebaptisées respectivement Veolia Propreté et Veolia Transport),

ensuite Suez (qui était surtout présente avec SITA jusqu'à ce qu'elle ne soit vendue, en 2005, à un groupe québécois, Suez qui fusionnera vraisemblablement avec Gaz de France lui-même très présent au Québec, du moins si l'on en croit les tractations qui ont cours en cette fin de février 2006)

mais aussi la SAUR (dont les principaux actionnaires sont le fonds d'investissement PAI partners et le groupe Bouygues),

Colas (Bouygues), Vinci, Hochtief, Lafarge, Holcim, Italcementi, Keolis (3i et SNCF), Alstom, GDF- Gaz de France et TIRU (EDF-Électricité de France, Veolia et Suez).

2. Introduction.

Des services publics encore livrés par le secteur public

Depuis quelques années déjà, la remise en question de l'État-Providence s'est généralisée dans l'ensemble des pays occidentaux et nombreux sont ceux qui mettent de l'avant diverses formes de déréglementation et de privatisation. Mais en dépit de la montée en puissance de cette mode favorable au secteur privé, ici comme ailleurs, la majorité des services publics locaux sont encore livrés en régie directe et assurés par des fonctionnaires municipaux. En effet, à cet égard, le Québec n'est pas une société distincte, bien au contraire, car le secteur public domine encore un peu partout; à l'exception de la France, de l'Angleterre et du Pays de Galles, le secteur privé ne détient généralement qu'une très faible part du marché des services urbains dans la majorité des pays européens, mais aussi dans l'ensemble des Amériques, y compris aux États-Unis : les services urbains y demeurent, normalement, la chasse gardée du secteur public classique et des *Water & Power*.

2.1 L'emprise du secteur public dans les pays industrialisés

En effet, au cours du XIX^e siècle, plusieurs villes nord-américaines ont municipalisé les compagnies privées qui fournissaient souvent tout à la fois l'eau et l'énergie (le gaz et l'électricité) et aussi parfois l'éclairage de rue et qui, plus rarement, ont ajouté ensuite le téléphone, la télévision par câble, etc. À plusieurs égards, elles sont semblables aux *Stadtwerke* (ateliers municipaux) allemands ou encore à leurs équivalents autrichiens, suisses, français, etc. (à compléter). Ces ensembles ont parfois été intégrés au service des travaux publics mais ils ont parfois conservé une relative autonomie, comme à **Los**



<http://www.ladwp.com/ladwp/homepage.jsp> .

2.2 Les « water & power » québécoises

Incidentement, au Québec comme ailleurs, de nombreuses municipalités opéraient un service de distribution d'électricité mais la plupart ont préféré le vendre à Hydro-Québec au moment de la nationalisation : il n'y a plus que neuf municipalités québécoises qui assurent la distribution d'électricité au détail (et une seule coopérative).

Énergie électrique Westmount



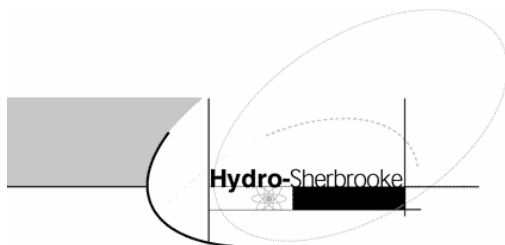
http://www.westmount.org/sections.cfm?Section_ID=5

Ville de Baie-Comeau

<http://www.ville.baie-comeau.qc.ca/electricite/electricite.html>



Hydro-Sherbrooke

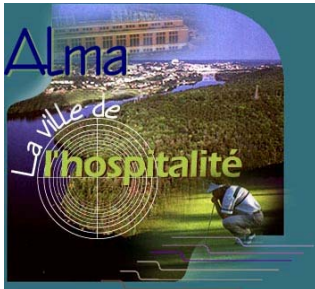


<http://ville.sherbrooke.qc.ca/fr/citoyens/shs/shs.html>



http://www.ville.magog.qc.ca/pdf/guide_citoyen-2005.pdf

Ville d'Alma



<http://www.ville.alma.qc.ca>

Ville d'Amos



http://www.ville.amos.qc.ca/organisation_municipale/electricite.htm

Hydro-Coaticook

http://www.ville.coaticook.qc.ca/hydro_coaticook.html



Ville de Jonquière

http://www.ville.saguenay.qc.ca/bortail/wps/portal/lut/pl/cmd/acd/ps/X/c/6_0_P5/ce/7_0_1JJ/p/5_0_19Q/th/J_0_9D/s_7_0_A/7_0_1D4?PC_7_0_1JJ_goto=Src_Hydro_Jong_2

Ville de Joliette

<http://www.ville.joliette.qc.ca/sercit.htm>

Coopérative régionale d'électricité de Saint-Jean-Baptiste de Rouville



<http://coopsjb.com/>

Dans le cas des services publics locaux qui relèvent traditionnellement de la responsabilité des municipalités³, la part du privé est relativement très restreinte mais là où il a réussi à prendre pied de façon importante, ce n'est pas le fait d'entreprises locales; en fait, on y retrouve la plupart du temps les plus grands joueurs de la planète qui se sont solidement implantés, souvent en très peu de temps; or ces chefs de file, à l'échelle mondiale, ce sont essentiellement des groupes européens, basés surtout en France et en Allemagne. En fait, le marché des services urbains est si considérable que même une petite portion constitue déjà un lot substantiel qui ne manque pas d'allécher les grands groupes privés. Bien plus, la domination du secteur public et son corollaire, la quasi-inexistence d'entreprises privées locales qui se seraient établies depuis longtemps et qui auraient conquis des positions plus ou moins inexpugnables, constituent en eux-mêmes des attraits puisque le potentiel de passage au privé est d'autant plus considérable et que le jeu n'est pas contrôlé par des entreprises locales et demeure ouvert aux entreprises étrangères.

Nous tenterons de dresser ici un bilan provisoire des avancées récentes au Québec de ces grands groupes européens basés surtout en France et en Allemagne. On verra notamment comment se sont très rapidement imposées des filiales des trois grands groupes français de services urbains : Veolia (ex-Vivendi, ex-Générale des eaux), Suez (Lyonnaise des eaux) et SAUR (qui faisait partie jusqu'à tout récemment du groupe Bouygues); mais on retrouvera également des filiales d'EDF (Électricité de France), de GDF (Gaz de France), de Vinci (un très grand groupe de bâtiments et travaux publics issu du regroupement d'ex-filiales de Suez-Lyonnaise et de ce qui allait devenir Veolia) et de plusieurs autres. Quelles ont été jusqu'à présent les cibles privilégiées, celles qui ont été laissées de côté, celles qui ont été atteintes, ratées ? Dans quels marchés ? Sur quels métiers ? En somme, après cinq ans, dix ans tout au plus, quel est leur tableau de chasse ?

³ Plusieurs « services publics locaux » ne sont pas, au Québec, considérés comme relevant « traditionnellement » des municipalités et ceux-ci y sont généralement fournis par des entreprises privées; pourtant ailleurs, dans de nombreux pays industrialisés, on trouve pourtant quantité de cas où les municipalités fournissent le gaz et l'électricité, on l'a mentionné, mais aussi le téléphone, la télévision par câble, le service de pompes funèbres, etc.

3. Limites et renoncements (autocritique méthodologique)

Nous avons d'abord formé le dessein de peindre une vaste fresque épique couvrant les trois Amériques et permettant de voir comment les groupes européens y ont rapidement conquis des positions parfois nettement dominantes, ou à tout le moins « stratégiques »; mais nous ne montrerons que quelques minuscules fragments d'un triptyque inachevé. D'autres que nous aurait compris dès le début l'ampleur démesurée de la tâche; nous y avons mis le temps, mais nous avons fini par nous convaincre que, de toute façon, les raisins étaient trop verts et qu'il valait mieux nous rabattre sur le terroir que nous connaissions le mieux : le Québec. On peut même invoquer une raison positive pour justifier ce choix : le gouvernement du Québec, élu au printemps 2003, mène présentement une campagne sans précédent pour promouvoir la formule des PPP (partenariats privé public) et c'est donc dans cette péninsule accrochée au nord-est du continent américain que la situation est la plus susceptible d'évoluer au cours des années qui viennent.

Partenariats
public-privé

Québec  <http://www.ppp.gouv.qc.ca/index.asp>

D'entrée de jeu, nos ascendances comptables ont suscité des fantasmes... de comptables : nous avons rêvé d'établir un registre complet des entreprises actives en matière de services urbains et industries connexes, pour ensuite déterminer la part de chacune sur chacun des marchés, tout simplement. Mais il n'est déjà pas aisé de délimiter le périmètre de ce que l'on devrait entendre par services « urbains » (Lorrain, 2002a) : c'est comme l'horizon qui s'éloigne à mesure qu'on avance. Au départ, certaines zones frontalières nous avaient semblées très périphériques; puis, au fur et à mesure que nous progressions, elles nous sont apparues plus pertinentes; mais, finalement, nous avons souvent dû renoncer à en faire l'exploration systématique; nous ferons tout de même état de quelques notes impressionnistes consignées sur nos carnets d'excursion.

Dès le départ s'est posé le problème insoluble de l'accès à des données qui ne sont généralement pas désagrégées à l'échelle qui nous aurait convenu (et on ne rêvait même pas d'informations confidentielles). En effet, même lorsqu'une entreprise est centrée sur le Québec, ses activités débordent souvent hors des frontières et il est généralement

malaisé d'établir la part qui revient à tel ou tel territoire; par ailleurs, même les entreprises petites ou moyennes ont fréquemment un spectre d'action relativement large, qui va bien au-delà des métiers qui nous intéressent ici, sans qu'il ne soit habituellement possible de faire le partage entre les différents secteurs. Bien plus, la plupart des entreprises qui nous intéressent (les plus petites mais aussi les plus grandes) ne publient pas les données auxquelles ont normalement droit les actionnaires, car ce sont des entreprises « privées » : elles constituent généralement des filiales à part entière de conglomerats internationaux et ce n'est qu'à ce niveau que sont diffusées des informations détaillées – mais amalgamées et portant sur l'ensemble de chaque groupe. Il est néanmoins possible de consulter le répertoire du **Registraire des entreprises** pour prendre connaissance de



<http://www.reg.gouv.qc.ca/default.htm>

la composition de l'actionnariat de toute entité corporative, ne serait-ce que pour savoir qui a été déclaré comme premier et comme deuxième actionnaire; le poids relatif n'est cependant pas mentionné. Pour la même raison, nous ne pouvons que rarement avoir recours aux commodités analyses produites par des observateurs tiers – journalistes, courtiers, agences de cotation, un peu plus neutres, qui s'adressent d'abord et avant tout aux investisseurs : personne pratiquement n'a intérêt à scruter les faits et gestes d'une entité subalterne qui n'offre pas de titres sur un marché, à l'exception des consommateurs de ces services et des employés de ces filiales. Finalement, ce n'est souvent qu'au palier supérieur du groupe (là où il y a transaction publique d'actions) que les données financières sont certifiées conformes, exactes et complètes par un expert comptable, si tant est que cela vaille (encore) quelque chose. En effet, il y aurait beaucoup à dire sur ce grand art d'interprétation qu'est la comptabilité telle que sanctionnée par la vérification comptable : des dérapages publiquement reconnus encore récemment (sans même parler des déconfitures spectaculaires des Enron et autres Vivendi) ont mis en lumière des pratiques à la limite de la légalité où, de provisions imaginatives en revenus créativement escomptés, on franchit trop souvent les limites du bon goût et de la décence. Comme nous n'avons pas le choix, autant nous appesantir sur la verdeur des raisins et nous

consoler : qu'aurions-nous pu tirer de chiffres d'affaires et autres EBITDA⁴ (à compléter) ésotériques dont raffolent tant les analystes, si ce n'est une information plus ou moins hors contexte ? En effet, dans la mesure où il est difficile de connaître le portrait d'ensemble et le chiffre d'affaires global pour tel ou tel marché, il aurait de toute façon été délicat d'évaluer les parts de marché. Quoi qu'il en soit, lorsque cela nous paraîtra jouable, nous nous y risquerons, mais prudemment.

Faute de pain, nous nous contenterons de brioche, malheureusement trop souvent tout sucre tout miel. Nous utiliserons parfois, mais avec précaution, des données orientées, non monétaires mais néanmoins chiffrées. En effet, les groupes fournissent quelquefois des informations relativement précises pour les sous-ensembles qui nous intéressent, par exemple le nombre (ne serait-ce qu'approximatif) d'employés ou la taille de la flotte de bus. Mais ces données ne sont pas « données » gratuitement, ni innocemment : leur publication fait partie intégrante de la politique de communication de ces groupes, à l'adresse des gouvernements et de leur opinion publique, pour les convaincre par exemple de l'intérêt d'impartir au privé l'exploitation de tel ou tel service, en faisant remarquer qu'une grande part des activités similaires sont déjà sous gestion dans chaque coin de la planète. Il convient bien sûr de prendre ces données pour ce qu'elles sont : on peut présumer qu'elles ne sont pas carrément fausses, mais il arrive qu'elles donnent une image avantageuse de la réalité. C'est le cas notamment du nombre de clients : telle société qui fournit des services d'eaux comptera les individus habitant les foyers qui bénéficient à la fois de l'approvisionnement en eau potable, de l'assainissement des eaux usées domestiques, de la gestion des eaux pluviales, mais inclura aussi ceux qui bénéficient indirectement des conseils techniques fournis à des opérateurs publics ou même à des concurrents intervenant sur d'autres segments des réseaux, puis elle ajoutera à ce chiffre les individus ne bénéficiant que d'un seul de ces services, pour en arriver à un grand total de clients satisfaits. Or, il est fréquent que l'eau potable soit fournie localement, par autant d'entreprises locales qu'il y a de municipalités, et que l'assainissement des eaux usées soit fait sur une base régionale; bien entendu, les deux services peuvent être rendus par des entreprises concurrentes, qui chacune de son côté comptabilisera ses heureux clients. Ainsi, au bout du compte, il peut arriver que la somme des clientèles des entreprises opérant sur un territoire soit supérieure à la population

4 Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization – résultat avant intérêts, impôts et dotations aux amortissements, c'est-à-dire... la marge brute, tout simplement. (Mais c'est sans doute plus clair et plus sérieux en anglais).

dénombrée au recensement. Mais bon, deux chercheurs avertis en valent quatre : nous manierons ces indicateurs avec circonspection.

Tout en faisant (partiellement) le deuil de nos velléités comptables, nous n'avons pu que réprimer nos penchants pour l'histoire économique, tellement le débarquement des groupes européens est récent et subit; sans compter que le manque de recul et l'absence de précédentes recherches (sur la présence des groupes européens au Québec) ne nous facilite pas la tâche. Fort heureusement, nos habitus premiers, qui émanent davantage de la communauté des économistes et des sociologues, nous ont fourni le réconfort et les outils nécessaires, du moins fallut-il nous en convaincre⁵. Nous éviterons de nous enfermer à vouloir mesurer précisément une réalité fluctuante et imprécise, car nous ne chercherons pas à produire un portrait détaillé, forcément incomplet et douteux; nous nous contenterons de produire un bon portrait d'ensemble qui se voudra le plus robuste et le plus réaliste possible. À partir de données plus ou moins bien assises, souvent molles et fragiles, nous chercherons vaillamment à percevoir le plus distinctement possible l'allure générale des avancées et des reculs sur chacun des fronts, marché par marché. Nous ferons une fouille un peu plus approfondie dans un seul cas : la collecte des matières recyclables. Sauf indication contraire, les données utilisées sont tirées des sites Internet des sociétés mentionnées, telles qu'elles y figuraient au cours de l'hiver 2006.

Tant qu'à jouer jusqu'au bout le jeu de la transparence et de la candeur téméraire — ne serait-ce que pour avoir bonne conscience, tentons, une dernière fois, d'alerter le lecteur qui ne serait pas encore ébranlé par autant de failles, de pièges et de difficultés. Une version réduite du présent texte a bel et bien été acceptée pour publication dans *Organisations et Territoires* et il s'est donc trouvé quelqu'un d'autre que nous pour estimer que ce texte avait une quelconque valeur; mais, auparavant, une première version avait été refusée par une autre revue, notamment sur la base des difficultés mentionnées ci-dessus et qui avaient été présentées sans pudeur et étalées tout aussi explicitement

⁵ Un ingénieur, un chimiste et un économiste se retrouvent sur une île déserte, avec une bonne provision de conserves mais sans ouvre-boîte. Ni une ni deux, l'ingénieur tente d'imaginer un stratagème qui serait susceptible de provoquer un choc capable de pratiquer une brèche, pendant que le chimiste part en exploration pour trouver des substances qui permettraient d'accélérer la corrosion. De son côté, jamais pris au dépourvu et sûr de son art, l'économiste déclare d'emblée : « Si nous faisons l'hypothèse que nous avons un ouvre-boîte, il est alors possible d'aborder la seule vraie question pertinente qui est celle du droit de propriété et des règles de partage et d'appropriation qui président aux libres échanges, qui eux-mêmes conduiront à établir un prix pour les différentes quantités offertes et demandées ».

qu'ici. Le rapport d'évaluation qui motivait le refus de publier soulignait entre autres « [d]es problèmes de méthodes : aborder les services par les secteurs plutôt que par les groupes empêche d'approfondir l'analyse (est sans doute même contradictoire avec les interrogations initiales). Or, on manque des données de base sur ces groupes (CA [chiffre d'affaires], effectifs, etc.) ; globalement, on manque de données... et dire qu'elles sont difficiles à obtenir ne résoud (sic) pas le problème ». Que le lecteur se le tienne donc pour dit : certains estiment que l'article issu du présent texte ne tenait pas la route. Si nous persistons, c'est bien entendu parce que nous croyons sincèrement que le travail est tout de même honnête et valable. Mais pour vraiment tout avouer : non, lorsque nous avons soumis à *Organisations et Territoires* une proposition d'article remanié en tenant compte des critiques du comité d'évaluation de la première revue, en tout cas pour celles qui nous paraissaient justes et fondées et lorsque cela nous était possible, nous ne nous sommes tout de même pas vantés du refus et nous n'avons pas poussé la témérité jusqu'à mettre de l'avant les raisons invoquées pour ce refus. D'ailleurs, il n'est pas rare qu'un article, refusé par une revue, soit accepté par l'autre. Après tout, il ne faut pas être plus catholique que le pape et je ne connais pas d'exemple chez mes savants et exemplaires collègues où l'on aurait proposé un article en annexant les considérations motivant de précédents refus. Mais comme nous sommes ici entre nous, dans un cyber-espace non réglementé à prétentions conviviales et tout et tout, autant en faire le maximum pour ne pas flouer celle ou celui qui nous honore de sa lecture.

4. L'eau

L'eau s'impose comme le premier des services de responsabilité municipale à considérer, puisque c'est sans doute à son sujet qu'on remarque les débats les plus vifs quant au rôle des entreprises privées : tout semble se dérouler selon un cycle de dix ans où l'on voit d'abord remonter à la surface les mêmes arguments (remis au goût du jour – à compléter) en faveur d'une plus forte participation du privé; ce qui suscite inévitablement les réactions de larges bataillons de buveurs d'eau, ameutés par les syndicalistes concernés, qui crient qu'on veut les mener en bateau; quelque scandale réel ou appréhendé vient éclabousser

les propagandistes; le projet finit touché-coulé et il sombre, pour être oublié jusqu'à ce qu'on le remette à flot⁶.

Cela s'est passé ainsi à Montréal déjà à la fin des années 1980 lorsque l'administration Doré avait flirté avec l'idée; puis en 1995-1996 lorsque l'administration Bourque avait jonglé avec un projet déjà beaucoup plus concret. Et nous voici revenus à la case départ.

4.1 L'aube de l'ère des PPP (?)

À l'automne 2005, voici que le Comité de transition de l'agglomération de Montréal a proposé officiellement aux équipes nouvellement élues pour diriger Westmount et Côte Saint-Luc, des villes qui ont défusionné de Montréal le premier janvier 2006, de confier la gestion de leur réseau local de conduites d'aqueduc et d'égout à la firme de génie québécoise **Dessau-Soprin**⁷ ; elle fut choisie après un appel d'offres où l'on a vu concourir **SNC-Lavalin**, autre grande firme de génie québécoise;



**DESSAU
SOPRIN**

<http://www.dessausoprin.com/>



SNC-LAVALIN

<http://www.snclavalin.com/fr/index.aspx?isLiteVersion=false>

incidemment, rappelons que la Ville de Montréal avait mandaté conjointement ces mêmes deux firmes, en collaboration avec Aqua Data (dont nous reparlerons; mais mentionnons dès maintenant que la moitié du capital de cette entreprise québécoise est détenu par Gaz

⁶ Dupont, Magali. Janvier 2006 *Perspectives socio-économiques sur la gestion de l'eau dans les municipalités* http://www.vrm.ca/Cap_0513.asp

⁷ *La gestion des réseaux locaux d'aqueduc et d'égouts et la préparation d'un plan d'intervention à Côte Saint-Luc* Le 5 décembre 2005 Recommandations du Comité de transition de l'agglomération de Montréal au Conseil municipal de Côte Saint-Luc.

http://www.vrm.ca/documents/Gestion_Eau_CoteSaintLuc.pdf

Table ronde (20 janvier 2006) : « La gestion de l'eau : quel rôle pour l'entreprise privée ? »

http://www.vrm.ca/Gestion_Eau.asp?Pages=Archives&Annee=2006&Tri=

Métro, dont un des principaux actionnaires est Gaz de France), pour produire un premier diagnostic sur l'état des réseaux⁸.

Les villes reconstituées de Westmount et de Côte-Saint-Luc ne se sont engagées, pour l'instant, que pour un contrat de gestion des réseaux d'eaux ne couvrant que quelques années et impliquant un diagnostic de l'état de ces réseaux, avec en tête un contrat de plus longue durée si affinités.

Mais une nouvelle ère est probablement sur le point de s'ouvrir à la faveur d'une loi adoptée en décembre 2005 : dorénavant, les municipalités pourront confier à une entreprise privée la responsabilité d'assurer le financement des infrastructures pour les services d'eaux (et de plusieurs autres services). Également, depuis peu, les municipalités sont autorisées à octroyer des contrats de longue durée (jusqu'à 25 ans). Nous venons de rompre avec une longue tradition où le ministère des Affaires municipales imposait la prudence en empêchant les municipalités de s'engager sur le long terme pour quoi que ce soit, pour un contrat avec une entreprise ou pour une convention collective, sauf en cas d'autorisation ministérielle spécifique ; surtout, il est dorénavant permis d'octroyer un contrat qui comprend la gestion, la prestation du service, mais aussi son financement.

L'actualité veut que ce soit sur l'eau que s'amorce le début du commencement d'une expérience en ce sens — mais ce premier pas sur l'eau aura valeur d'exemple pour la suite.

La **Coalition québécoise pour une gestion responsable de l'eau Eau Secours**

Coalition Eau Secours!

québécoise pour une gestion responsable de l'eau <http://www.eausecours.org>

(qui s'était formée en 1998 dans le contexte qui suivit les remous de 1996) tente d'attirer l'attention du public sur ce projet de privatisation depuis le printemps 2005 et il est à prévoir que la question aura fait son apparition au grand jour au cours du printemps 2006.

⁸ PROULX, R., P. DESMARAIS, H. BROWN, N. PERICHE (2002). *Étude comportant la collecte d'informations et le portrait technique des infrastructures de la gestion publique de l'eau*, rapport préparé par le Consortium SNC-Lavalin/Dessau-Soprin en collaboration avec Aqua Data inc. pour la Ville de Montréal, 101 p. http://www2.ville.montreal.qc.ca/asurveiller/pdf/rapport_final.pdf

4.2 Entre privatisation et remunicipalisation

Pour l'instant encore, la grande majorité des services d'eaux au Québec, comme d'ailleurs pratiquement partout en Amérique du Nord, sont assurés directement par les municipalités; il est communément admis que la part des entreprises privées correspond à moins de 5 % du chiffre d'affaires global des opérations; il en va tout autrement de la construction des usines et des réseaux (nous y reviendrons dans le paragraphe consacré au BTP – bâtiment travaux publics). Selon une estimation diffusée par Vivendi (qui venait d'acheter US Filter – voir plus loin), en 1999, aux États-Unis, moins de 4 % du volume d'affaires des services urbains d'eaux étaient le fait d'entreprises privées (Vivendi, 1999 : 21). Depuis ce temps, entre les avancées et les reculs, cette proportion a certainement très peu évolué. En effet, la plupart des gros contrats décrochés au début de la période s'en sont rapidement allés en eau de boudin, notamment trois contrats impliquant Ondeo (Suez) : un à Porto Rico, obtenu en mai 2002 et résilié en janvier 2004, qui était, avec 4,5 Md € sur 10 ans, « le plus important contrat d'exploitation et gestion (O&M) dans le domaine de l'eau au monde »; un autre à Atlanta, obtenu en 1999 et résilié en janvier 2003; un troisième à Halifax, au Canada, pour une opération d'assainissement (330 M €), obtenu en mai 2002 et résilié en juin 2003.

4.3 Au Québec, la présence du privé dans les eaux usées

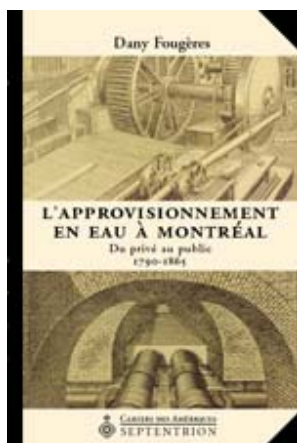
Au Québec, cette implication du privé est plutôt marginale en ce qui concerne l'eau potable, mais elle est déjà un peu plus importante lorsque vient le temps de traiter les eaux usées. Selon les gens de la Coalition Eau secours, en 1996, le secteur privé exploitait 13 % des usines d'épuration des eaux et 2 % des usines de filtration (Coalition Eau Secours pour une gestion responsable de l'eau. (2004). *Histoire de la coalition*, http://www.eausecours.org/entree_grand_public/gp_accueil/histoire_de_la_coalition/1a_ouverture_histoire_de_la_coalition.htm. Le texte semble avoir migré vers cette adresse : <http://www.eausecours.org/grand%20public/1aouverturepublic.htm>). Notons qu'il n'est fait mention ici que du nombre d'usines et non de leur importance, des volumes traités ou des chiffres d'affaires en cause.

Plusieurs facteurs expliquent le (très relatif) succès du privé dans ce dernier cas : en premier lieu, la très grande majorité des usines d'épuration des eaux usées n'ont pas plus

de vingt ou trente ans et à cette époque déjà, le discours politique général avait commencé à évoluer vers des positions favorisant un plus grand rôle du secteur privé; en second lieu, lors de la construction, fort peu de municipalités disposaient de l'expertise nécessaire et il aura semblé plus simple à certaines d'acheter ces services plutôt que d'embaucher et de former leur propre personnel, car les techniciens qualifiés étaient rares; en troisième lieu, les usines ont été construites dans le cadre d'un programme national où le gouvernement assumait la majeure partie de l'investissement et ce programme était piloté par une société d'État ad hoc (la SQAE, Société québécoise d'assainissement des eaux) qui intervenait puissamment à toutes les étapes de chaque projet, en encadrant et en limitant du même coup l'autonomie municipale; en dernier lieu, les usines d'épuration desservent souvent plus d'une municipalité et, peu importe la formule de gestion retenue (qu'une régie inter-municipale l'assure ou qu'une des municipalités offre le service aux autres), il a parfois semblé préférable de ne pas embaucher directement de personnel régulier et de confier le mandat au privé.

Les services d'eaux, qui étaient souvent privés à l'origine, ont pratiquement tous été municipalisés à compter de la seconde moitié du XIX^e siècle (notamment à Montréal : Fougères, 2004 et 2004a)⁹, comme d'ailleurs un peu partout en Amérique du Nord. La fenêtre de tir pour le privé ne s'est donc entrouverte que pendant une quinzaine d'années, de la fin des années soixante-dix au début des années quatre-vingt-dix, et presque

⁹ Pour Montréal, voir Fougères, D. (2004). « De l'eau partout pour tous. La naissance du service d'eau universel à Montréal au milieu du XIX^e siècle », *Flux*, n^o 55 (janvier-mars), p. 30-42. Fougères, D. (2004a). *L'approvisionnement en eau à Montréal. Du privé au public, 1796-1865*, coll. « Cahiers des Amériques », Sillery, Septentrion, 472 p.



<http://www.septentrion.qc.ca/fr/catalogue/2139.html>

uniquement pour les eaux usées. Or, Veolia, Suez-Lyonnaise et RWE n'ont vraiment débarqué en Amérique qu'après cette période et les grandes entreprises américaines qu'elles ont achetées étaient absentes du marché québécois.

4.4 Les trois grandes entreprises privées de l'eau aux États-Unis

Veolia Eau (qui, jusqu'en 2006, persistait à ne s'appeler que **Veolia Water**, même sur la version française de son site) est le numéro un mondial; elle fait partie du groupe **Veolia Environnement**, anciennement appelé **Vivendi Environnement**, et auparavant encore, la **Compagnie Générale des Eaux**.

De 1853 à 1998 (et encore aujourd'hui car « Générale des eaux est la marque française de Veolia Water » comme on l'écrit sur le site de la Générale des eaux)

Ancien logo



<http://www.generale-des-eaux.com/>

De 1998-1999 à 2001-2002, Vivendi Water, filiale de Vivendi Environnement





<http://www.vivendiuniversal.com/vu/fr/home/index.cfm.htm>

Depuis 2002 jusqu'en 2005, logo de Veolia Water, filiale de Veolia Environnement



<http://www.veoliaenvironnement.com/fr/>

Depuis la fin de 2005, Veolia Water est devenue Veolia Eau



<http://www.veoliaeau.com/>



<http://www.veoliaenvironnement.com/fr/>

Ce qui allait devenir Veolia Environnement et Eau a acheté **US Filter** en 1999; par la suite, Veolia a conservé les contrats de services fournis aux municipalités et aux entreprises américaines mais, en 2004, elle a en grande partie revendue US Filter; en fait, tout le volet concernant la vente d'équipements et de matériel spécialisé a été cédé au consortium allemand **Siemens** (incidemment, le nom même de US Filter disparaîtra au profit de Siemens Water Technologies dans le courant de 2006).



<http://www.usfilter.com/water/>



SIEMENS

<http://www.industry.siemens.com/meta/en/>

Le numéro deux mondial, **Suez (Lyonnaise-des Eaux)**, est devenue, en 1994, le principal actionnaire de **United Water**, pour finir par en posséder la totalité des actions en 2000. United Water a été intégrée à **Ondeo**, la filiale eau de Suez, puis à Suez Environnement qui regroupe les activités dans l'eau et la propreté (SITA).



<http://www.suez-lyonnaise-eaux.com/index.php>

ancien logo :



<http://www.unitedwater.com/whoare.htm>



<http://www.ondeo.com/> et, désormais, ce signet Ondeo

renvoie automatiquement vers le site de Suez Environnement :



<http://www.suez-env.com/>

En 2002, United Water (Suez) a acheté US Water qui lui a été vendue par l'américain **Bechtel** et l'anglais **United Utilities**; ces deux entreprises sont par ailleurs associées dans d'**International Water** (qui, depuis 1999 associe également l'électricien italien

Edison, du groupe Montedison). En fait, International Water a été formée en 1996 par l'alliance de Bechtel et de United Utilities, elle-même créée en 1995 par l'union de deux sociétés britanniques privatisées, l'une active dans l'eau et l'autre dans l'électricité; en 1999, Edison a racheté à United Utilities sa participation dans International Water, mais United Utilities est demeurée liée à International Water en continuant d'agir comme opérateur pour de nombreux contrats. Depuis lors, Edison, l'électricien italien n° 2, a été acheté par EDF, l'électricien français (et même européen) n° 1.

International Water s'est notamment fait connaître pour sa présence à Cochabamba, en Bolivie, en 1999-2000, ce qui allait conduire à de gigantesques mouvements de protestation.



<http://www.bechtel.com/default.htm>



EDISON

<http://www.edison.it/> <http://www.edison.it/english/>



<http://www.unitedutilities.com/>

Tout comme Veolia a revendu à Siemens, en 2004, la partie « équipements et procédés » qui constituait l'essentiel de US Filter pour n'en conserver que le volet des services aux municipalités et aux entreprises, Suez a vendu, en 2003, **Nalco** qui opère sur les mêmes



<http://www.nalco.com/ASP/index.asp>

terres que USFilter; d'ailleurs, ces deux entreprises, Nalco et USFilter, ont conclu « un partenariat stratégique » en 2003 (du moins, c'est ce qui est écrit sous la rubrique « histoire » du site de Nalco; plus précisément, sans qu'il soit possible de fournir un signet qui en montrerait le chemin exact, indiquons qu'il faut aller sur la page http://www.nalco.com/ASP/about_us/history.asp pour y ouvrir la page « highlights » et ensuite, à l'intérieur de cette page, cliquer sur l'onglet « Milestones » pour défiler jusqu'en 2003).

En cette fin de février 2006, voici que nous apprenons que, pour éviter que Suez ne soit la proie d' Enel, l'électricien italien no 1, Suez fusionnerait avec Gaz de France. (à compléter)

Quant à **American Water Works**, qui n'est jamais que le numéro un sur le marché américain, elle est devenue en 2003 une filiale de la britannique **Thames Water**, dès lors promue numéro trois mondial. Thames Water est la plus importante des dix grandes entreprises d'eaux qui ont été privatisées en 1989 par le gouvernement conservateur. Depuis novembre 2000, elle est elle-même une filiale de **RWE** (Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk Aktiengesellschaft, Électricité de Rhénanie du Nord-Wesphalie) qui est l'entreprise allemande numéro un sur son marché intérieur pour l'électricité, l'eau et la gestion des déchets (jusqu'en 2005, où la division responsable de la propreté a été vendue – à compléter) et numéro deux pour le gaz (derrière le n° 1 du gaz allemand, E.On., qui est également le n° 2 de l'électricité). Signalons qu'il semblerait que RWE cherche à vendre Thames Water (à compléter).



<http://www.amwater.com/awpr1/default.html>



http://www.thames-water.com/UK/region/en_gb/content

RWE Thames Water

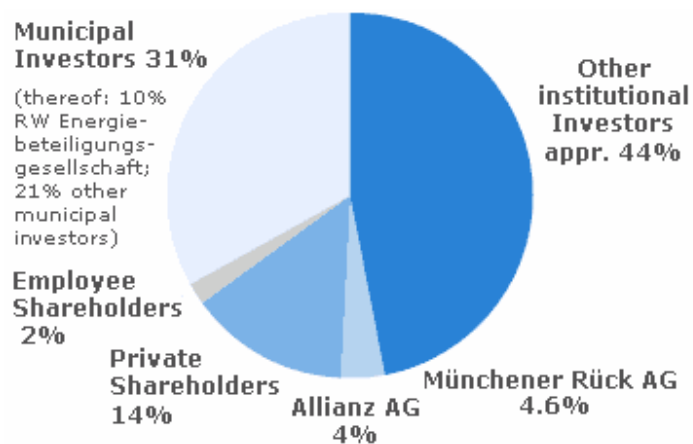
http://www.rwethameswater.com/TW/division/en_gb/content



<http://www.rwe.com/generator.aspx/language=en/id=450/home.html>

Dès 1905, certaines municipalités allemandes ont acquis des actions de RWE qui avait été fondée en 1898; en fait, elles en ont détenu le contrôle de 1920 jusqu'en 1998, surtout grâce à une classe d'actions privilégiées, créée en 1924, qui leur assuraient de multiples droits de vote; en 1998, dans le but de valoriser davantage leur investissement, les

municipalités ont décidé de céder leur contrôle et elles n'exercent plus qu'une influence d'actionnaires certes importants (avec près du tiers des actions) mais minoritaires.



<http://www.rwe.com/generator.aspx/investorrelations/shares/share-profile/shareholder-structure/language=en/id=156428/shareholder-structure-page.html>

En somme, bien qu'elles aient des appellations tout à fait américaines, que ce soit **American** Water – Thames Water et RWE depuis 2003, **U.S.** Water — United Water depuis 2002, elle-même ayant été intégrée au groupe Suez en 2000, Suez qui en était le principal actionnaire depuis 1994, ou **U.S.** Filter — Vivendi Environnement depuis 1999 (devenue Veolia) et Siemens depuis 2004, les grandes entreprises privées américaines de l'eau sont des filiales de groupes européens.

4.5 Les grands joueurs privés dans l'eau au Québec

Veolia, Suez-Lyonnaise et RWE n'ont donc vraiment débarqué en Amérique que très récemment, soit après la dernière période où le marché québécois s'était ouvert au privé, au cours des années quatre-vingt, dans le marché des ouvrages d'eaux usées, et les grandes entreprises américaines qu'elles ont achetées étaient absentes du marché québécois.

Certes, la Générale des eaux (Veolia) était – et est toujours – bien là, solidement implantée et depuis longtemps, par l'entremise de **John Meunier**, une entreprise qui vend aux opérateurs des produits et des façons de faire.

JOHN MEUNIER INC. **ISO 9001 : 2000**

<http://www.johnmeunier.com/>



auparavant :

Trois filiales de Veolia se sont également engagées comme partenaires d'une chaire de recherche de Polytechnique : John Meunier, Vivendi Water (à l'époque) et PICA, une filiale active dans le charbon activé.



<http://www.cgm.polymtl.ca/chaireeau/partenai.htm>



<http://www.picacarbon.com/indexeng.htm>

N.B. Les très nombreux lecteurs qui se seront rendus jusqu'ici sont priés de noter que, tout particulièrement à partir de ce point, le texte est encore bien en-deçà de ce que nous espérons qu'il soit.

Rappelons que cette mise en ligne prématurée ne vise qu'à répondre à la légitime attente d'un éventuel lecteur qui serait venu chercher ici la section méthodologique « Limites et renoncements », annoncée dans l'article publié dans *Organisations et territoires* et qui

paraît cette semaine.

Nous tenterons de mettre en ligne une version complétée incessamment sous peu sans faute. Celles et ceux qui voudraient en être avisés n'ont qu'à se manifester :

✉ HamelPJ@UCS.INRS.ca

Mais à vrai dire, en ce qui concerne l'opération des services, le groupe **Bouygues** était le seul grand groupe présent par l'entremise de l'une de ses filiales, **Aquatech**, alors contrôlée par la **SAUR** (l'entreprise avait été créée en 1933 sous le nom de Société d'Aménagement Urbain et Rural : SAUR); résultat logique, c'est Aquatech qui a ramassé l'essentiel de ce qui s'offrait (essentiellement, quelques usines d'assainissement et d'épuration des eaux usées) et qui demeure le plus gros joueur privé dans le domaine de l'eau au Québec. Depuis avril 2002 cependant, la SAUR a réduit sa participation dans Aquatech, au point d'ailleurs que le site internet de la maison mère n'en fait même plus mention depuis ce temps, pas plus que des autres filiales québécoises (spécialisées dans la gestion d'immeubles, la gestion de projets et la production d'énergie par incinération des ordures; nous y reviendrons). Deux de ces filiales délaissées affichent encore l'ancien logo typique de la SAUR et toutes les quatre sont regroupées au sein du **Groupe Helios** (dont la SAUR détiendrait encore le quart des actions).

Cette mise à l'écart des filiales québécoises s'est faite au moment où Bouygues a commencé à manifester sa volonté de se recentrer sur ses activités les plus lucratives (construction, téléphonie cellulaire et télévision : TF1) et de réduire sa voilure dans le secteur des services urbains, en songeant même à se désengager de la SAUR. Fin 2001, l'électricien allemand E.ON s'était montré intéressé à acheter la SAUR, mais les négociations ont tourné court (batiactu, 2004; Bostnavaron, 2004), et voici qu'à la mi-novembre 2004, la SAUR, qui devient **NOVASAUR**, est vendue à une société dont Bouygues ne détient plus que 15 % des actions, l'essentiel allant à **PAI partners** (le « PAI » fait référence à une très ancienne appellation sans doute trop française : Paribas Affaires Industrielles).

Rappelons encore une fois qu'au total, l'activité du privé dans l'eau demeure réduite. Outre Aquatech, il n'y a que quelques entreprises privées québécoises, de taille plutôt modeste. En fait, le seul autre joueur d'importance dans l'eau est l'entreprise qui fournit la

quasi-totalité du gaz naturel consommé au Québec : **Gaz Métro**. Au tournant du millénaire, Gaz Métro a acquis des participations de 50 % dans deux petites entreprises spécialisées, dans le diagnostic de réseau pour l'une (**Aquadata**), et dans la réhabilitation sans tranchée des conduites d'aqueduc, pour l'autre (**Aqua-rehab**). Le nom de Gaz Métro avait déjà été associé à l'eau par le grand patron de la Lyonnaise des eaux, dans une entrevue accordée en 1996, à une époque où il était question d'une plus grande implication du privé dans les réseaux d'eaux de Montréal : après quelques questions sur l'identité du mystérieux partenaire québécois de la Lyonnaise, Jérôme Monod avait fini par lâcher qu'il s'agissait de Gaz Métro (Szacka et Parent, 1996). Nous y reviendrons brièvement, mais mentionnons déjà que GDF (Gaz de France) possède un peu plus de 17 % d'une société qui contrôle Gaz Métro (le même GDF qui serait en voie de fusionner avec Suez si on se fie à l'actualité des derniers jours de février 2006. À cette époque circulaient également divers noms d'entreprises qui se disaient (ou qu'on disait) intéressées, alors qu'elles n'avaient pratiquement aucune activité dans l'eau au Québec : diverses entreprises du BTP, plusieurs firmes de génie-conseil dont **SNC-Lavalin**, une des plus grandes entreprises de génie-conseil au monde, gérée depuis Montréal (et sur laquelle nous reviendrons, forcément; incidemment, SNC-Lavalin est au nombre des actionnaires indirects de Gaz Métro), mais aussi le **Fonds de solidarité FTQ** (Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec, la plus grande centrale syndicale du Québec), le Fonds de solidarité qui est également au nombre des actionnaires indirects de Gaz Métro.

5. Les transports en commun

En ce qui concerne les transports en commun, le portrait est assez semblable à celui qu'on vient de dresser pour l'eau, l'âpreté des débats sur la privatisation en moins. Municipalisés depuis longtemps, les réseaux des villes les plus importantes sont tous, sans exception, opérés par les municipalités. Toutefois, trois des plus importantes sociétés (publiques) de transport urbain, celles de Montréal, de Québec et de Longueuil ont fait appel à la firme Slivia pour superviser la gestion de l'entretien du matériel roulant. Slivia est détenue à 60 % par SNC-Lavalin (la grande firme de génie-conseil) et à 40 % par **Keolis**; cette dernière est elle-même possédée à 52,5 % par **3i**, un fonds d'investissement britannique (qui a racheté au printemps 2004 les parts détenues jusque là par Vivendi Universal et par PAI partners, ceux-là même qui viennent d'acheter la SAUR de Bouygues) et à 44,5 % par la **SNCF** (Société Nationale des Chemins de fer

Français – et les 3 % restants sont détenus par les cadres de l'entreprise). On admettra sans peine que « la supervision de la gestion de l'entretien », qui n'implique quotidiennement que quelques cadres, tient davantage de la brèche que de la pleine participation du privé, tant pour ceux qui la souhaitent que pour ceux qui la craignent. Or, selon des adversaires de la privatisation dans les entreprises importantes de transport en commun, la présence de Slivia en constitue le seul cas (Larouche, 2004). Mais cette brèche était déjà de trop aux yeux des syndiqués de Longueuil qui ont réussi en mars 2004, dans le cadre de la négociation de leur contrat collectif, à faire en sorte que le Réseau de transport de Longueuil ne renouvelle pas le contrat de Slivia.

À vrai dire, Slivia était le seul cas jusqu'à tout récemment, si on exclut quelques exceptions somme toute marginales.

D'abord, **Alstom**, qui fait l'achat en 1999 de la compagnie qui avait décroché le contrat) exploite des écrans à bord des wagons d'une ligne du métro de Montréal;

puis, **Viacom Affichage**, une filiale du groupe qui contrôle le réseau américain CBS exploite depuis 1990 (et jusqu'en 2013 !) les panneaux publicitaires des autobus à la Société de transport de Montréal (**STM**; Dauphin, 2003), mais aussi au Réseau de transport de la Capitale (RTC, à Québec);

ensuite, la régie publicitaire des autobus de la STM est confiée depuis 1993 à **Métromédiaplus**, filiale d'un groupe nord-américain (MétromédiaPlus est une filiale de ClearChannel Outdoor, elle-même filiale de Generation Outdoor, elle-même filiale de Medallion Financial Group; Dauphin, 2003; même chose à Québec);

la STM est par ailleurs associée depuis 2000 à la firme de génie conseil **Dessau-Soprin** dans le cadre de son programme de maintien des équipements fixes « Réno-systèmes » (Dauphin, 2003);

de plus, en 2001, la STM a concédé à un imprimeur (Médias **Transcontinental**, en association avec **Metro International** et avec **Gesca**, filiale de Power Corporation sur laquelle nous reviendrons, Gesca qui est la société éditrice de plusieurs quotidiens québécois dont *La Presse*) l'exclusivité de la distribution d'un quotidien gratuit (le journal *Métro*) à l'intérieur des stations de métro (ce que conteste un concurrent qui distribue son journal gratuit à l'extérieur, aux portes du métro);

finalement, depuis l'automne 2004, la STM a monté une co-entreprise qui s'associe d'une part avec une entreprise privée pour exploiter de gigantesques écrans télé dans les stations de métro et, d'autre part, avec une autre firme privée pour tirer un meilleur revenu des espaces commerciaux à l'intérieur des stations de métro.

Si les plus importants réseaux québécois de transport en commun sont encore presque hermétiquement fermés au privé, il en va tout autrement des petits réseaux développés au cours des vingt ou trente dernières années. Soutenues par le gouvernement du Québec, de nombreuses municipalités de banlieue ont mis sur pied des organismes dont le mandat est essentiellement d'assurer un transport vers le centre de l'agglomération (à Québec, mais aussi et surtout à Montréal). Or, les conseils municipaux ont presque toujours préféré confier l'opération du service pour ces nouveaux corridors à des entreprises privées qui, pour la plupart, exploitaient déjà des circuits de ramassage scolaire, souvent des services d'autocars nolisés, parfois des circuits interurbains; cela demeure le fait d'entreprises moyennes, voire petites.

Comme toute industrie, celle du transport des personnes a tendance à se concentrer et voici que, soudainement, deux des trois plus grandes entreprises privées québécoises viennent d'être achetées par des groupes européens. En mai 2004, **Connex** (Veolia; Connex est parfois connue sous la marque CGEA, qui signifiait en 1912, « Compagnie générale d'entreprises automobiles », acquise par la Générale des Eaux en 1980) s'est porté acquéreur du **Groupe GVI** (qui compte plusieurs entités, dont Autobus Viens), troisième entreprise en importance dans son secteur. Mais, déjà en 2002, **Keolis** (encore) avait acquis 75 % des actions d'**Orléans Express**, principal transporteur interurbain de passagers par autocars au Québec. À vrai dire, pour que la photo de famille soit complète, il ne manquerait plus que le troisième opérateur européen, **Transdev** (filiale de la Caisse des dépôts et consignations, sur laquelle nous reviendrons et de la RATP), présent en France et dans cinq pays européens ainsi qu'en Australie.

Si on rappelle que les transports en commun sont avant tout publics au Québec, on constate que Keolis y est donc relativement importante (et inversement, car le Québec est le seul territoire qui compte une implantation de Keolis hors d'Europe). En fait, outre Keolis et Connex, et mise à part l'inévitable SNC qui est partante sur tous les coups, la seule entreprise privée importante qui semble se profiler dans le décor serait la Québécoise **Bombardier**, qui est déjà engagée notamment dans le métro de Londres.

6. Le stationnement

Pour aller du transport en commun au stationnement, passons par l'**AMT** (Agence métropolitaine de transport), qui relève du ministère des Transports et dont le mandat est de soutenir le développement du transport en commun dans la région de Montréal en organisant, entre autres, des parcs de stationnement incitatif à la tête des lignes de métro, autour des stations de train de banlieue et le long des lignes de bus qui voient les banlieusards au centre-ville. En octobre 2003, l'AMT confiait la gestion de ses stationnements à Vinci (numéro un mondial) qui, en moins de cinq ans, est devenue le premier gestionnaire de stationnement au Québec. La première implantation de ce qui allait devenir Vinci ne remonte qu'à 1999 et faisait intervenir Parcs GTM (Grands Travaux de Marseille, alors membre du groupe Suez). Après avoir acquis la moitié des actions d'un gros joueur local, Gestiparc, et forte de nouveaux contrats, Vinci Park Canada revendique maintenant 46 000 places de stationnement (principalement au Québec), ce qui est considérable à deux égards. Tout d'abord, rapportée à la population du Québec (7,5 millions), l'implantation de Vinci y est presque aussi importante qu'en France (464 000 places pour une population de 60 millions). Ensuite, les entreprises qui suivent dans l'ordre sont rapidement plus petites : la SPAQ – Société Parc-Auto du Québec avec 38 000 places, puis Stationnement de Montréal avec 21 000 places.

La SPAQ est une curieuse entreprise « privée » à but non lucratif qui appartient à ses membres, parmi lesquels on retrouve des ministères et des agences gouvernementales. Stationnement de Montréal est une entreprise mise sur pied par la Chambre de commerce de Montréal pour gérer les espaces de stationnement payants contrôlés par la municipalité (près de 16 000 places sur rue avec parcomètre et 5 000 places hors rue)¹⁰; ce partenariat entre la municipalité et la Chambre de commerce a fait l'objet de nombreuses critiques, y compris de la part du Vérificateur (le commissaire aux comptes) et pour de nombreux motifs, parmi lesquels le peu de rentabilité du point de vue de la Ville (Hamel, 2000). Mentionnons enfin la présence sur ce marché, aux côtés de multiples petites entreprises locales, de quelques filiales de groupes canadiens et américains, implantés là depuis toujours et assez peu dynamiques. Et c'est dans ce contexte que Vinci a pris la première place en moins de cinq ans.

¹⁰ La Ville de Montréal continue de gérer et d'encaisser les recettes provenant des zones de « stationnement sur rue réservé aux résidents »; dans certains secteurs particulièrement achalandés, les riverains intéressés doivent se procurer une vignette pour avoir le droit de garer leurs voitures sur des segments de rue qui leur sont réservés.

7. Bâtiment et travaux publics

Numéro un du stationnement au Québec, Vinci est également le numéro deux du BTP (bâtiment et travaux publics), derrière Bouygues et devant le Suisse Holcim : les trois premières places sont détenues par des groupes européens ! La quatrième est occupée par une entreprise encore québécoise et la cinquième est étroitement associée à l'Allemand Hochtief. Ce classement est probablement honnête dans l'ensemble, même s'il n'a pas été établi à partir de toutes les informations qu'il aurait été sage et nécessaire de réunir et d'exploiter. Il aurait fallu pour cela éplucher les procès-verbaux des conseils d'un nombre suffisamment important de grandes municipalités pour ensuite dresser la liste des entreprises dont la soumission est retenue, pour un contrat de tel montant; à ces informations, il aurait fallu ajouter un travail équivalent pour tenir compte des contrats octroyés par les gouvernements supérieurs. En lieu et place, nous utilisons le travail d'un journaliste qui a simplement compilé les contrats obtenus du ministère des Transports, pour deux périodes de douze mois entre 2001 et 2003 (Dubuc, 2003). Si on tenait compte des travaux municipaux, il est fort probable que l'ordre des plus grands demeurerait inchangé. Leur poids relatif, lui, serait différent. Il nous semble en effet que le marché municipal est beaucoup plus fragmenté et que le poids des plus gros joueurs y est moindre, au bénéfice des petits entrepreneurs qui peuvent assumer une part plus importante des travaux : comme l'ampleur des travaux municipaux est généralement plus limitée, les petits entrepreneurs peuvent plus facilement devenir maîtres d'œuvre, ne se contentant pas d'être sous-traitants, comme c'est le cas quand les projets exigent des ressources que seuls les grandes entreprises peuvent mobiliser.

Si on se fie à la distribution des contrats ministériels, la palme des BTP revient à Colas (Bouygues) qui, par sa filiale Sintra, récolte 13 % du chiffre d'affaires généré par les contrats accordés par le ministère des Transports. Sintra est associée à Bouygues depuis 1974 et elle a été complètement intégrée en 2001. Dans la perspective de grands travaux annoncés ces dernières années par le gouvernement du Québec, Sintra et Bouygues Travaux Publics se sont associés à Axor, une firme québécoise de génie-conseil, pour former le consortium Novaroute.

Le numéro deux, Construction DJL du groupe Vinci, pèse presque deux fois moins que le premier, avec 7 % de la valeur des contrats. DJL est issue de l'association, au cours des

années quatre-vingt-dix, entre Désourdy, la Québécoise, et Entreprise Jean Lefebvre, la Française, qui faisait déjà partie du Groupe GTM (Suez) et qui fut intégrée à Vinci en 2000¹¹. Vinci compte également au Québec une autre filiale, spécialisée dans les grands travaux : Janin Atlas¹². Dans la perspective de grands travaux et pour ne pas être en reste, les filiales de Vinci, DJL et Janin Atlas, se sont associées elles aussi à une firme de génie-conseil québécoise, Tecsub, pour former le consortium Infraroute.

Le numéro trois, avec 5 % du chiffre d'affaires, est DEMIX Construction, une filiale de Ciment Saint-Laurent¹³ (dont nous reparlerons), elle-même contrôlée ultimement par le Suisse Holcim (depuis un peu plus de soixante ans).

Le numéro quatre, avec près de 5 % du chiffre d'affaires, est Simard-Beaudry : il s'agit de la plus importante entreprise encore contrôlée par des intérêts québécois (un entrepreneur en construction et le Fonds de solidarité FTQ). La reprise de Simard-Beaudry par ce duo date de 1999 et il s'en est fallu de peu que Sintra (Colas, Bouygues), le numéro un, ne l'ajoute à sa collection.

Le numéro cinq du palmarès du BTP québécois est la firme Aecon, dont la moitié appartient à des intérêts canadiens et l'autre, depuis 2000, au groupe allemand Hochtief (qui était lui-même contrôlé, jusqu'en février 2004, par l'électricien RWE). Toujours dans la perspective de grands travaux et de PPP, Aecon a rejoint le consortium Infraroute, noyauté par les filiales de Vinci.

¹¹ Dans un premier temps, la famille Désourdy avait conservé 30 % des actions de DJL qui furent cependant cédées à Suez assez rapidement.

¹² Janin et Atlas avaient été fondées au début du XX^e siècle et elles s'étaient depuis longtemps associées, chacune de son côté, à des entreprises françaises qui allaient ensuite se réunir dans Vinci. Janin s'était rapprochée des Grands Travaux de Marseille (GTM) dès 1955 et Atlas de Dumez en 1979. De plus, Janin et Atlas avaient créé une co-entreprise en 1988 : Jaltas. Au cours des années quatre-vingt-dix, GTM et Dumez s'associèrent au sein du groupe Suez pour ensuite, en 2000, rejoindre les activités BTP de Vivendi qui formaient la base de Vinci.

¹³ Pour la petite histoire, on notera que le "DE" de DEMIX vient de Désourdy, cette firme qui allait contribuer à former DJL, le numéro deux du BTP. Ciment Saint-Laurent avait acheté 50 % de la cimenterie des Désourdy en 1963 et avait acquis le restant en 1966; puis, à la suite de l'acquisition d'un entrepreneur du BTP, DEMIX deviendra DEMIX Construction.

Cette mise en ordre de bataille implique également l'Espagnol Dragados (intégré en 2003 à ACS, Actividades de Construcción y Servicios) associé à Roche, une firme alliant le génie-conseil avec la construction, très présente auprès des municipalités québécoises et achetée en 2002 par l'Américain The Shaw Group. On retrouve aussi SNC, qui a formé son consortium en s'associant à une autre firme québécoise de génie-conseil (et donc concurrente), Dessau-Soprin, ainsi qu'avec le groupe français Egis. Ledit groupe Egis gagnera à être connu : il s'agit d'une émanation de la SCET (Société Centrale d'Équipement du Territoire), elle-même filiale de la Caisse des dépôts et consignations française. SNC est par ailleurs impliqué dans le consortium qui a acheté en 1999 une (fameuse) autoroute en Ontario aux côtés de Capital d'Amérique CDPQ, une filiale de la Caisse de dépôt et de placement du Québec¹⁴ et de Cintra Concesiones de Infraestructuras de Transporte, copropriété de l'Espagnol Grupo Ferrovial et de l'Australien Macquarie Infrastructure. Il est très rare qu'une autoroute nord-américaine soit ainsi gérée par le privé, encore plus qu'elle en soit la propriété. Le gouvernement du Québec devrait lancer sous peu des appels d'offres pour la construction et la gestion de deux tronçons d'autoroutes qui seront financés par un péage (le péage autoroutier avait complètement disparu du paysage québécois depuis plus de vingt ans).

On ne saurait aborder le thème du BTP sans glisser quelques lignes sur les fournisseurs de matériaux, d'autant que ce versant de l'industrie présente plusieurs caractéristiques qui nous semblent particulièrement à propos : il est fortement concentré et dominé par des géants européens. En effet, ceux qui dominent le marché québécois sont, sans surprise, les plus grands groupes à l'échelle mondiale : Lafarge bien sûr, mais aussi le Suisse Holcim, représenté par sa filiale, Ciment Saint-Laurent (qui contrôle, on l'a vu, le n° 3 du BTP). Le deuxième actionnaire d'un autre joueur important, Ciment Québec, est CimENTS français, qui est lui-même contrôlé, depuis 2002, par Italcementi. Les noms respectifs de

¹⁴ La Caisse de dépôt et de placement du Québec affichait en 2003 un actif total sous gestion de 140 Md\$CAN; on comprend mieux l'énorme poids relatif de la Caisse québécoise si on rapproche ce montant du total de bilan consolidé de la Caisse des dépôts et consignations, qui est de 380 Md€ et si on se remémore les populations respectives, environ 7,5 millions pour le Québec et 60 millions pour la France : les actifs sont dans un rapport de un à quatre pour des populations dans un rapport de un à huit.

ces trois grands se retrouvent dans ce qu'il est désormais légitime d'appeler le cartel du béton. Il est très rare que des ententes entre concurrents soient démontrées au point qu'un tribunal les condamne formellement, mais c'est pourtant ce qui s'est produit une première fois en 1983, puis une deuxième, avec les mêmes, en 1996 (Giguère, 1995 et 2001). Un quatrième larron, Béton Orléans, figurait au rang des coupables de 1996 : Ciment Saint-Laurent (Holcim) en possédait 50 % des actions depuis janvier 1995 et s'est depuis porté acquéreur de la totalité des actions.

8. Les déchets : les groupes américains et le contrôle des décharges

Le BTP mène à tout, y compris à la gestion des déchets. En effet, par la force des choses, les firmes du BTP possèdent fréquemment de belles carrières et rien de tel qu'une carrière en fin de carrière pour se transformer en une élégante décharge profonde et solidement encastrée dans des parois rocheuses, taillées sur mesure. Mais aujourd'hui hélas, la vie n'est plus aussi simple qu'avant et les projets de passage de la carrière à la décharge sont à jeter aux poubelles. C'est tout juste si le gouvernement permettra d'en faire un lieu de dépôt de matériaux secs (rebuts de construction et autres). Pour comprendre la dynamique de cette industrie, il faudrait sans aucun doute regarder de près le contrôle de ce qu'on appelait jadis les dépotoirs, mais qu'il vaut mieux nommer dorénavant, de façon plus « tendance », LES (lieux d'enfouissement sanitaire, et c'est l'appellation la plus courante, ou bien encore centres de tri et d'élimination des déchets, usines de triage, sites de valorisation, lieux de dépôt des matières résiduelles, etc.). En effet, le contrôle d'un LES constitue probablement la clé de voûte d'un système où l'entrée de nouveaux concurrents est étroitement limitée, tout particulièrement dans un contexte où le gouvernement du Québec est finalement intervenu pour favoriser le recyclage, le réemploi et la réduction des déchets et pour limiter le développement anarchique des dépotoirs : ils doivent en principe se soumettre à des normes de plus en plus sévères et surtout, il est devenu pratiquement impossible de décrocher un permis d'exploitation pour un nouveau LES – on ne voit pratiquement plus que des permis accordés pour agrandir ceux qui existent déjà.

Ô surprise, le frein au développement constitue une prime à l'existant et quel n'est pas notre étonnement de constater qu'il s'agit du secteur où les groupes européens ont eu le

plus de peine à prendre pied, bien qu'il soit très largement exploité par le privé. Deux sociétés américaines occupent assurément les premiers rangs : WM Intersan, filiale du numéro un mondial, l'Américain Waste Management, qui affirme desservir une population d'un million de clients québécois et BFI Environnement (filiale de l'Américain Allied Waste, qui a racheté BFI). Et en dépit d'un contrôle – comment dire ? – musclé (Crooks, 1993; Lorrain, 2002), une très large proportion du marché était encore récemment aux mains de petits et moyens entrepreneurs locaux; car le marché des déchets recèle plusieurs niches de taille réduite où des petits sont souvent en mesure de faire mieux que les grands : d'une part, plusieurs grandes municipalités fractionnent les contrats de collecte à dessein (c'est, singulièrement, le cas de Montréal qui se réserve en plus la moitié de la collecte qu'elle opère en régie, dans le but explicite de disposer d'un secteur témoin, et de toute façon, la myriade de petites municipalités n'offrent souvent pas de grands volumes); d'autre part, les commerces et les industries ne peuvent généralement pas laisser leurs déchets à la rue et ils sont tenus de faire affaire directement avec une entreprise de collecte des ordures, ce qui laisse une chance aux plus petites. Mais si les géants toléraient tant bien que mal les nains à condition que ces derniers sachent rester à leur place, humblement, les choses seraient en train de changer avec l'entrée en scène des grands opérateurs internationaux que sont SITA (Suez) et Onyx (Veolia)¹⁵.

Les paragraphes qui suivent feront l'objet d'un encadré

8.1 Comment SITA prit pied au Québec. Récit

¹⁵ Au niveau mondial, les deux grandes sociétés américaines, Waste Management loin devant, et Allied Waste (qui a absorbé BFI), continuent de dominer de par leur emprise vacillante sur le marché nord-américain et en dépit du fait qu'elles se sont retirées du reste de la planète, vendant leurs actifs aux groupes européens; SITA avait acheté, en 1998, la majeure partie des actifs de BFI hors d'Amérique du Nord, ainsi que quelques filiales de Waste Management (comme en Suède, en 2000 et en Australie), pendant que Onyx rachetait des filiales de WM au Brésil, au Mexique, au Danemark, en Slovaquie et en Tchéquie. En 2000, Waste Management avait un chiffre d'affaires de 12,5 MdUS\$, suivie d'Allied Waste, Onyx (Veolia) et SITA (Suez), toutes trois ayant des chiffres d'affaires d'un peu plus de 5 MdUS\$ et, complétant le peloton de tête, de l'Allemand RWE Umwelt et l'Américain Republic Services avec chacun un peu plus de 2 MdUS\$ (Davies, 2002 et 2003). En faisant l'acquisition de Superior en 1999, Onyx (Veolia) est devenue le quatrième joueur en importance sur le marché nord-américain.

L'histoire de SITA (Suez) au Québec débute, comme toute bonne histoire, par une série de coïncidences, à la limite du vraisemblable, même si c'est une histoire vraie – en fait, c'est tellement « trop » que cela ne s'invente pas (Hamel et Sterck, 1999).

« Il était une fois », au milieu des années quatre-vingts du siècle dernier, à Carignan, petite municipalité de banlieue de la dernière couronne, au sud de Montréal, un maire qui s'est senti fort dépourvu face aux problèmes de déchets domestiques de sa municipalité. Il s'adonne que, dans le civil, ce maire travaille pour Désourdy, une entreprise de taille moyenne, relativement diversifiée autour d'un pôle BTP. Cette vieille entreprise familiale vit à ce moment-là la classique crise de passage entre deux générations. Ceux qu'on désignait comme les « neveux », descendants du fondateur, se retirent en emportant une partie des actifs, dont une station de ski. Le groupe des « oncles » de son côté tente de se repositionner en se recentrant sur le BTP, ce qui le conduit notamment à rechercher de nouvelles alliances : cela mènera à la création de DJL (Suez, puis Vinci), le numéro deux québécois du BTP, qui était, à l'origine, contrôlée à 30 % par Désourdy. Le décor est planté avec comme toile de fond la banlieue sud de Montréal et son problème de déchets et comme personnage pivot, un maire travaillant pour une firme de BTP associée, pour une partie de ses activités, à la Suez-Lyonnaise.

Tout à coup (parce qu'il est important pour le rythme d'une histoire de la ponctuer de quelques « tout à coup »), sous l'agréable prétexte de la coopération entre deux municipalités cousines et homonymes, le maire de Carignan, de passage en France, est reçu par le maire de Carignan, charmante commune des Ardennes à un jet de pierre de la province belge du Luxembourg. C'est là que les maires des deux Carignan font une excursion pour visiter les installations d'Idelux, l'Intercommunale de Développement de la province du Luxembourg, où notre héros est tout particulièrement impressionné par le traitement des déchets : tri,

recyclage, compostage¹⁶. Il voit chez Idelux la mise en œuvre, à grande échelle, de procédés et de méthodes qui, au Québec, en sont encore au stade expérimental. Notre héros se met alors à rêver d'importer le savoir-faire belge qui permettrait d'améliorer le traitement des déchets, tout en donnant une nouvelle vocation à une ancienne carrière que Désourdy possède dans la banlieue sud de Montréal. En effet, les caractéristiques du site font en sorte que la carrière ne peut pas devenir un dépotoir classique pour l'enfouissement sanitaire, alors qu'elle pourrait avantageusement devenir un lieu de tri et d'entreposage des matières recyclables, au cœur d'une zone en forte expansion et sans cesse davantage aux prises avec des problèmes de déchets.

Notre héros devient alors le héraut de la gestion des déchets à la manière Idelux, c'est-à-dire avec une intercommunale faisant une collecte sélective des matières recyclables, qui fait du compost avec les déchets organiques et qui n'a plus qu'à disposer que d'une fraction du volume initial des déchets. Il est l'initiateur d'un colloque sur le compostage avec comme invités-vedettes, des gens d'Idelux. Il est aussi à l'origine d'une mission d'étude en Belgique à laquelle ont pris part des représentants de l'Union des municipalités du Québec, des maires, des fonctionnaires et un représentant du privé : notre héros lui-même.

Parallèlement, par l'entremise d'Idelux et avec la participation active de l'attaché commercial de la Région wallonne à Montréal, des contacts sont pris avec

¹⁶ En passant la frontière, ils tombent sur l'abbaye d'Orval où les moines brassent une bière réputée; de fil en aiguille, le héros de notre histoire deviendra, pendant quelques années, l'importateur québécois de la bière d'Orval, ce qui lui imposait malheureusement des séjours réguliers dans cette région beaucoup trop hospitalière. Notre héros avait également d'autres relations avec la région, par l'intermédiaire d'un dirigeant d'une société spécialiste de la "connectique", qui produit des connecteurs utilisés dans l'assemblage d'avions, de trains, etc. Quatre des six usines de cette société étaient établies, l'une à Montréal, deux autres dans les Ardennes françaises dont l'une à Carignan et une quatrième au Luxembourg belge, dans la commune voisine de Carignan. En faisant la somme des coïncidences, on se dit que ce n'est plus du hasard mais bien le destin.

Tractebel, l'omniprésent partenaire privé des intercommunales mixtes belges (Sterck et Hamel, 1999)¹⁷. D'abord fasciné par la formule des intercommunales, notre héros est littéralement séduit par le concept des intercommunales mixtes. Il devient le grand propagandiste de la formule et répand la bonne nouvelle des SEM (sociétés d'économie mixte) sur toutes les tribunes qui s'offrent à lui; d'ailleurs, c'est son métier puisqu'il est directeur des Affaires publiques et des communications chez Désourdy. Il s'implique également, à divers degrés et à divers titres, dans quantité de projets de SEM, dont aucun ne verra le jour sauf un, la SEM Compo-Haut-Richelieu. Cette dernière associe deux actionnaires : la municipalité régionale de comté (MRC) du Haut-Richelieu (qui a une frontière commune avec Carignan), et un partenaire privé, la firme Compo-sortium qui, comme son nom le suggère, affiche une expertise en matière de compostage.

Compo-sortium, co-entreprise nouvellement formée et dont notre héros est le premier PDG, est à l'origine contrôlée à 30 % par Environnement Désourdy et à 70 % par l'Européenne de Services, opérateur international du Groupe Fabricom, filiale de Tractebel. Après quelques années, Désourdy s'est complètement retirée de l'affaire. Compo-sortium est donc devenue une filiale de Tractebel qui, quant à elle, n'était plus tout aussi belge. En effet, depuis 1988, Tractebel, comme tout le groupe de la Société générale de Belgique, auquel Tractebel est associée, était déjà passé sous le contrôle du groupe français Suez. La même Suez était entrée, dès 1967, dans le capital de la Lyonnaise, pour en devenir l'actionnaire principal en 1974, ce qui a finalement abouti à la fusion des deux sociétés en 1997, pour finir par une unification des actifs français et belges en 1998.

Le projet de Compo-Haut-Richelieu est lancé en 1991-1992, puis la loi créant la SEM est votée en 1994 et elle entre en opération en 1995 avec la participation de 17 des 20 municipalités de la MRC. Les trois municipalités non participantes bénéficient de coûts très faibles, moins élevés en tout cas que ce que proposait la

¹⁷ Tractebel est notamment partenaire d'Interlux, l'intercommunale mixte qui s'occupe de l'électricité sur le même territoire qu'Idelux.

SEM, pour la simple raison qu'elles possèdent un petit site d'enfouissement sur leur territoire, ce qui réduit considérablement les coûts d'enfouissement et surtout de transport. La SEM a préféré ne pas acheter ses propres bennes à ordures et a plutôt donné le contrat aux Services sanitaires Transvick, entreprise qui travaillait déjà dans le secteur pour bon nombre de municipalités de la MRC. Pour le contrat de la SEM, Transvick offrait le meilleur prix, ce qui permettait d'ailleurs des économies intéressantes, à tout le moins la première année. Une autre municipalité s'est très tôt dissociée de l'affaire, suite à des élections locales ayant mené au pouvoir une équipe qui dénonçait la SEM : on reprochait notamment aux administrateurs de la SEM de se verser des « dédommagements » exagérément élevés¹⁸. On se faisait fort par ailleurs de trouver, par appel d'offres, un service équivalent à meilleur compte, ce qui fut fait en passant un contrat avec... Transvick, l'entreprise qui travaille pour la SEM. Enfin – et certains s'étonneront peut-être de cet autre rebondissement de l'histoire – toujours est-il que peu de temps après, cette même Transvick est tout à coup passée sous la coupe de... Tractebel; elle a depuis été intégrée au sein de Matrec et de SITA.

Les ambitions de SITA pour Compo-Haut-Richelieu se heurtent encore à l'absence de LES, mais les relations privilégiées avec les municipalités du coin avaient, jusqu'à récemment, fait espérer une solution : le projet consistait à agrandir (selon les promoteurs) ou à réouvrir (selon les opposants) un ancien dépotoir. Mais le projet concernant ce site d'enfouissement a finalement, après une seconde tentative, été refusé (Conseil des ministres, 2004; Ministre de l'Environnement, 2004).

Mais, malgré ce récent revers, cette histoire finira vraisemblablement bien car, parallèlement, SITA a acheté suffisamment d'entreprises existantes pour devenir, en très peu de temps, un gros joueur dans l'arène québécoise des déchets.

¹⁸ Le montant de chaque jeton de présence était certes raisonnable mais la SEM tenait parfois jusqu'à huit réunions le même jour et huit fois un montant raisonnable produisait une somme déraisonnable.

Surtout que, tout à coup, SITA Canada vient d'être vendue à la québécoise Transforce, une société en pleine expansion. Histoire à suivre.

Fin de l'éventuel encadré

8.2 L'entrée des groupes européens par de petites portes : les déchets dangereux et le recyclage

SITA (Suez) tout comme Onyx (Veolia) ont accédé au marché québécois de la collecte des déchets ménagers en achetant de petits opérateurs locaux qui avaient déjà leurs permis et leurs entrées (Hamel et Sterck, 1999; Hamel, 2004). Par ailleurs, ces entreprises se sont implantées sur le marché de la collecte des déchets des commerces et des industries, en passant des contrats client par client. Enfin, elles ont pris leur part de marchés en développement : les déchets dangereux et la décontamination (SITA, Onyx et un Américain composent le trio de tête : De Smet, 2002) mais aussi le recyclage. Et elles ont fort bien réussi en très peu de temps !

La percée des groupes européens sur le tout nouveau marché du recyclage est particulièrement remarquable : SITA (Suez), Onyx (Veolia) et aussi TIRU ont conquis les positions dominantes de façon incontestable. TIRU (qui s'appelait à l'origine Traitement Industriel des Résidus Urbains), est possédée par Électricité de France (EDF) à 51 %, mais aussi à 24 % par une filiale de Veolia, à 19 % par la Compagnie Parisienne de Chauffage Urbain (CPCU) et à 6 % par Elyo (Suez). Or, la CPCU est elle-même possédée à 33 % par la Ville de Paris mais aussi à 64 % par Elyo, de sorte que, au total, Suez, tout comme Veolia, pèse pour le quart de TIRU. Les activités de TIRU au Québec remontent à 1994-1995 et elles représentent une part importante de l'activité du Groupe à l'international : les opérations de Montréal et de Québec totalisent un tonnage qui équivaut au double de toutes les autres activités internationales de TIRU, qui n'est présent, hors de France et du Québec, qu'en Italie, au Royaume-Uni et en Catalogne. TIRU exploite notamment le centre de tri des matières recyclables de Montréal (ainsi que l'incinérateur de Québec, nous y reviendrons).

Nous avons relevé le résultat des derniers appels d'offres (couvrant les contrats en cours) pour les circuits de collecte des matières recyclables de tous les arrondissements des

villes de Montréal et de Québec¹⁹. À elles trois, SITA, Onyx et TIRU y ont raflé plus de la moitié des contrats et nettement plus de la moitié d'un chiffre d'affaires annuel de près de 20 millions \$CAN. TIRU domine à Montréal avec 43 % du chiffre d'affaires, ses contrats provenant essentiellement des quartiers centraux, plus anciens et plus denses; quelques indépendants s'affirment surtout dans la partie ouest de la ville et, ensemble, les indépendants obtiennent 46 % du total du chiffre d'affaires sur Montréal; SITA et Onyx se partagent le reste, en ne laissant rien du tout à une filiale de Waste Management, le numéro un mondial des déchets et le seul Américain qui ait présenté des dossiers de candidature. À Québec, SITA s'accapare une grosse moitié du chiffre d'affaires, en laissant un petit tiers à la filiale de Waste Management et un petit cinquième à Onyx.

À Montréal, la période couverte par ces nouveaux contrats a débuté en 2003, un an après l'échéance des contrats précédents qui avaient été exceptionnellement prolongés à la faveur d'un décret spécialement adopté à cet effet : le gouvernement estimait la situation suffisamment exceptionnelle pour s'immiscer dans un processus normalement libre de toute ingérence gouvernementale (Noël, 2002). Il faut dire, d'une part, que les propositions initiales étaient toutes supérieures de 50 % aux termes des contrats qui venaient à échéance et, d'autre part, que les compétiteurs présentaient une belle unanimité dans leur hausse comme dans leurs offres finales. La concurrence pouvait même sembler féroce puisque l'écart entre la proposition la plus faible et la proposition la plus haute était très réduit. Mais les compétiteurs étaient peu nombreux : souvent, on ne retrouvait que deux propositions, celle d'une filiale de TIRU et une autre de SITA. Lorsqu'il fut connu que Suez contrôlait le quart des actions de TIRU et la totalité des actions de SITA, certains élus en ont tout de suite tiré de fâcheuses conclusions; on a même entendu le terme « collusion » (Corriveau, 2002). La prorogation a permis de ratiédir les ardeurs des entreprises qui ont finalement présenté de nouvelles offres ne contenant plus que des hausses réduites de moitié.

Le Québec a fait une croix sur l'incinération des déchets et a donc permis un développement important de l'enfouissement, soit exactement le contraire du choix de la France; cependant, de part et d'autre, tous semblent persuadés d'avoir fait le bon choix et, après tout, c'est l'essentiel : vérité en-deçà de l'Atlantique, mensonge au-delà. De toute

¹⁹ Après la fusion de 2001 et avant la défusion partielle de 2006, les Villes de Montréal et de Québec comptent ensemble pour un peu moins du tiers de la population québécoise.

façon, dans les deux cas, l'incinération et l'enfouissement se sont récemment métamorphosés en des opérations écologiquement correctes puisque, désormais, on valorise les déchets. En effet, l'incinération permet la production d'électricité et de chaleur revendue via des réseaux de chauffage urbain; l'incinérateur de Québec, l'un des rares incinérateurs encore en fonction et le plus gros, est exploité par TIRU, et l'énergie produite est vendue à une papeterie voisine. Quant aux lieux d'enfouissement sanitaire, ils sont en train de se réincarner en réservoirs gorgés de ressources alimentant des bioréacteurs, rien de moins ! Les opérateurs de ces grosses merveilles expliquent que, à bien y penser, c'est tout bénéfique pour l'environnement. En effet, la putréfaction des déchets produit un biogaz qui peut être transformé en gaz « naturel » et revendu comme tel – ce que font au nord de Montréal EBI, un entrepreneur local et BFI (Allied), avec comme opérateur Biothermica; le biogaz peut aussi être brûlé sur place pour produire électricité et chaleur – c'est ce qui se fait en plein cœur de Montréal, au Complexe environnemental de Saint-Michel. L'usine de Montréal de valorisation des biogaz est possédée par Biothermica (encore) et SNC (encore et toujours), et est exploitée par Dynatech, une filiale du Groupe Helios (où la SAUR demeure comme actionnaire minoritaire).

9. L'énergie

Partant de la valorisation des déchets, on aurait pu glisser sur l'énergie pour étudier la participation de Gaz de France dans Intragaz (avec 40 % du capital de cette entreprise de stockage de gaz naturel, qui se fait connaître ces temps-ci par son projet de terminal méthanier aux environs de Québec) ainsi que sa présence (depuis 1994) dans la société contrôlant Gaz Métro; cette compagnie exerce le monopole historique de distribution du gaz de ville mais se diversifie dans l'eau, on l'a vu, ainsi que – et c'est beaucoup moins connu – dans la fibre optique (télé par câble, liaison Internet et demain, pourquoi pas, téléphone).

Chemin faisant, on aurait ainsi découvert que Gaz de France mais aussi EDF (Électricité de France)²⁰ sont également, chacune de leur côté, associées à Hydro-Québec, le

²⁰ On note la présence d'EDF ici et là un peu partout au Québec; par exemple, EDF a été associée à la mise sur pied, en 1996, du Centre d'expérimentation des véhicules électriques du Québec, situé à Saint-Jérôme.

monopole historique de la distribution d'électricité, pour quelques projets dans des pays tiers.

On aurait relevé au passage qu'un des très rares véritables réseaux de chaleur, la Compagnie de chauffage urbain de Montréal, a été possédée, de 1990 à 1996, par la Compagnie Parisienne de Chauffage Urbain (Elyo, Suez et Ville de Paris), avant de tomber dans le giron de Gaz Métro (dont Gaz de France est l'un des actionnaires principaux). Mais voici qu'en 2006, le jour de la Saint-Valentin, Gaz Métro annonce avoir conclu une entente avec Dalkia, filiale commune de Veolia Environnement et EDF, pour former une filiale spécialisée dans les réseaux de chaleur et baptisée CDH Solutions et opérations. Gaz Métro Plus, du groupe Gaz Métro apporte en dot la CCUM (rebaptisée Climatisation et chauffage urbain de Montréal) et Dalkia apporte son expertise; mentionnons que Dalkia se voit désignée désormais comme Veolia Énergie, bien qu'elle soit possédée pour 50 % par Veolia et pour 50 % par EDF.

Mais il est plus que temps de mettre fin à ce – tout de même – bref état des lieux.

10. Le financement

Et le financement dans tout ça ? Pour épauler le débarquement européen au Québec, encore faudrait-il que les grands groupes financiers s'impliquent. Certes, la Caisse des dépôts et consignations est déjà légèrement engagée via Egis, notamment avec SNC qui, quant à elle, est également associée avec la Caisse de dépôt québécoise. Mais ce qui compléterait bien le tableau, ce serait l'entrée en scène de Dexia, le grand banquier des communes françaises et belges... Cela ne saurait trop tarder, du moins si l'on en croit les propos que tenait publiquement Philippe Valletou, vice-président du directoire de Dexia Crédit local, en octobre 2004 à Montréal, lors d'un colloque intégré dans le cadre des Entretiens Jacques-Cartier (qui, comme on le sait, sont destinés à favoriser les rapprochements entre la France et le Québec et le maillage entre gens de bonne compagnie).

11. Des groupes « européens » (?)

On pourrait terminer ce haletant tour d'horizon en revenant brièvement sur le caractère européen de certaines de nos vedettes.

« Au début des temps », soit depuis 1853, et jusqu'en 1998, était la compagnie Générale des Eaux. En 1998 donc, elle prit le nom de Vivendi et apparaît, en 1999, Vivendi Environnement (qui allait ensuite devenir Veolia Environnement). En 2000, Vivendi qui est très présente dans la téléphonie, la télé et l'édition, s'allie avec les studios Universal et devient Vivendi Universal, en faisant entrer au sein du Saint des Saints de son actionnariat une famille montréalaise-new-yorkaise, celle des Bronfman, qui pesait très lourd. Rapidement, Vivendi Universal connût une série de déboires qui ont conduit le groupe à dissocier les activités liés au divertissement, aux médias et aux télécommunications de celles qui sont liés à l'environnement ; en 2001-2002, on assiste à l'autonomisation progressive de Veolia Environnement, dont Vivendi Universal ne possède plus maintenant qu'une petite partie des actions. Étant donné l'importance formidable du groupe dans la prestation de services aux communes françaises, le gouvernement français a veillé à ce que l'actionnariat de Veolia Environnement soit constitué autour d'un « noyau dur » franco-français, comprenant notamment (au 7 janvier 2005) la Caisse des dépôts et consignations (avec 8,4 % des actions), la Société générale (banque, 6,5 %),

Groupama (assurances, avec 5,8 %) et EDF (4,0 %), aux côtés de Vivendi Universal (5,3 %). (<http://www.actionnaires.veolia.com/ve/toutaction/repartitioncapital.jsp>).

Par contre, Suez n'est plus aussi française qu'elle y paraît. En effet, le premier actionnaire de Suez (avec 7,2 % du capital et 12,5 % des droits de vote) est le Groupe Bruxelles Lambert, qui est communément reconnu comme l'actionnaire de référence. Ultimement, le Groupe Bruxelles Lambert est contrôlé par Pargesa²¹, elle-même contrôlée par Parjointco, qui est à son tour la propriété, moitié-moitié, au travers d'une série de sociétés emboîtées,

²¹ À l'origine, Pargesa (PARibas-GENève S.A.) avait permis que des activités de Paribas échappent à la nationalisation, au début de l'ère mitterrandienne et dans des circonstances rocambolesques : il s'agissait de l'opération « Arche de Noé ». Directement ou via le Groupe Bruxelles Lambert, Pargesa détient également quelques participations importantes, comme 25 % du capital de Bertelsmann (médias et divertissement), aux côtés de la famille fondatrice XXX, en plus d'être le principal actionnaire de la pétrolière Total (3,6 % du capital et 6,3 % des droits de vote du quatrième groupe pétrolier et gazier mondial et acteur important de la chimie) et de la minière Imerys (près de 70 % des droits de vote, minéraux industriels); sans compter que les deux familles qui contrôlent le tout, les familles Frère et Desmarais, ont chacune de leur côté quelques petites affaires tout aussi intéressantes – c'est ainsi que la CNP, contrôlée par la famille Frère, détient 1,3 % du capital de Total, qu'on peut rapprocher de ces autres 3,6 % détenus par Pargesa. Et sans mentionner que ces deux familles sont associées de diverses façons à la famille Dassault.

d'une famille belge, celle du Baron Albert Frère, et d'une famille québécoise, celle de Paul Desmarais²².

12. Le débarquement sur une presqu'île

Au Québec, la majorité des services publics locaux sont encore livrés en régie directe et assurés par des fonctionnaires municipaux. Ainsi, pratiquement tous les pompiers et tous les policiers municipaux sont des salariés du secteur public local. De même, l'essentiel des services d'eaux sont fournis par le public, quoique l'on ait parfois fait appel au privé, surtout pour l'exploitation d'usines d'assainissement construites plus récemment, et particulièrement lorsque cela impliquait plusieurs municipalités, auquel cas on note la présence de filiales d'un des trois grands groupes français. De même, les transports en commun des grandes villes sont tous entièrement publics, même si certains services de soutien sont impartis au privé. Mais le portrait est déjà différent en banlieue des grands centres et dans les plus petites municipalités où les opérateurs privés ont fait des percées conséquentes. Or, voici que les plus importantes de ces entreprises privées de transport sont rachetées l'une après l'autre par de grands groupes européens. La présence du privé est déjà beaucoup plus marquée dans l'exploitation des parcs de stationnement et encore plus dans les travaux publics et la gestion des déchets où de grandes entreprises européennes ont rapidement conquis des positions de force; cette avancée est tout particulièrement remarquable dans de nouveaux marchés comme la gestion des matières recyclables.

22 Dans un autre contexte, on pourrait faire l'inverse et montrer comment la mondialisation se traduit par l'installation des Québécois en France (et pas seulement des artistes, et sans parler des Desmarais et de leurs participations dans Suez et Total). On noterait que Alcan gère depuis Montréal l'absorption de Péchiney. On ferait remarquer que les usines européennes des filiales de Bombardier fournissent une bonne proportion des trams et des trains achetés en Europe et ailleurs. On insisterait sur Quebecor, groupe multimédia et premier imprimeur commercial mondial. On mentionnerait au passage, pour l'anecdote, qu'en janvier 2005, la Caisse de dépôt est entrée pour 10 % au capital de la Compagnie Financière Edmond de Rothschild, etc.

En fait, la liste est longue de ces groupes européens qui se sont solidement implantés au Québec, souvent en très peu de temps : Suez et Veolia Environnement bien sûr²³ (qui affichent de plus en plus distinctement leurs couleurs – SITA pour la première et pour la seconde, Onyx et Connex), mais aussi la SAUR (PAI partners et Bouygues), Colas (Bouygues), Vinci, Hochtief, Lafarge, Holcim, Italcementi, Keolis (3i et SNCF), Alstom, TIRU (EDF, Veolia et Suez), Gaz de France et d'autres encore sur un mode mineur comme Egis (Caisse des dépôts et consignations) et, peut-être demain, Dexia. La progression de ces groupes européens peut être fulgurante dans un petit marché comme le Québec et elle s'y poursuivra probablement dans un contexte qui, globalement, évolue vers davantage de conservatisme et, vraisemblablement, vers un peu plus de privatisations. Mais lorsque les Européens débarquent au Québec, en Presqu'Amérique, cela ne signifie pas pour autant qu'ils prennent pied efficacement sur le continent (Prulhière, 1974). En effet, géographiquement, l'essentiel du territoire québécois constitue une gigantesque presqu'île accrochée au nord-est des Amériques. Culturellement bien entendu, mais aussi politiquement et socialement, le Québec est, à de multiples égards, passablement différent de ses voisins. On peut donc se demander si cette récente percée au Québec constitue vraiment une brèche et si cela présage ou non une semblable avancée dans le reste des Amériques.

13. Post-scriptum

Voici qu'en mars 2005, la société d'investissement Transforce, surtout active dans le camionnage et contrôlée par la famille montréalaise Saputo, vient d'acquérir SITA Canada qui opérait notamment sous le nom de Matrec. Récemment, Suez a également vendu des participations dans des compagnies d'eau britanniques et elle semble donc se replier sur ses activités les plus lucratives liées à l'énergie, essentiellement en France et en Belgique.

²³ Suez et Veolia Environnement sont deux féroces concurrents qui ont, parfois depuis fort longtemps, de nombreuses filiales... communes, entre autres dans le secteur de l'eau. Récemment encore, il s'est trouvé quelqu'un pour s'émouvoir de la chose, du côté du Conseil de la concurrence (2002); mais rien n'a changé depuis, à la faveur de divers recours devant les tribunaux qui ont pour effet de suspendre toute éventuelle tentative gouvernementale pour susciter un divorce entre les concurrents.

Ce retrait de Suez fait écho au désengagement de Bouygues qui s'est partiellement retiré des activités de la SAUR au Québec, avant que de vendre l'essentiel de la SAUR.

14. Ouvrages cités

BAPE (Bureau d'audiences publiques sur l'environnement). (2001). *Projet d'agrandissement du lieu d'enfouissement sanitaire de Saint-Athanase*. rapport d'enquête et d'audience publique.

<http://www.bape.gouv.qc.ca/sections/rapports/publications/bape151.pdf>

Batiactu.com (2004). [reprenant une dépêche de l'AFP]. *Bouygues envisage un désengagement partiel de Saur*,

<http://www.batiactu.com/data/05072004/05072004-110620.html>

Bostnavaron, François (2004). « Bouygues met en vente la Saur et récompense ses actionnaires », *Le Monde* (26 juillet), p.11

Coalition Eau Secours pour une gestion responsable de l'eau. (2004). *Histoire de la coalition*,

http://www.eausecours.org/entree_grand_public/gp_accueil/histoire_de_la_coalition/1a_ouverture_histoire_de_la_coalition.htm

Conseil de la concurrence. (2002). *Décision du 11 juillet 2002 relative à la situation de la concurrence dans les secteurs de l'eau potable et de l'assainissement, notamment en ce qui concerne la mise en commun des moyens pour répondre à des appels à concurrence*, décision n° 02-D-44, <http://www.conseil-concurrence.fr/pdf/avis/02d44.pdf>

Conseil des ministres. (2004). Décret 88-2004,

<http://www.menv.gouv.qc.ca/evaluations/decret/st-athanase.htm>

Corriveau, Jeanne. (2002). « La survie du bac vert est compromise », *Le Devoir*, 25 juillet, p. A3

Crooks, Harold. (1993). *Les géants des ordures. L'ascension de la nouvelle industrie des déchets et de l'environnement*, Montréal : Boréal, 403 p.

Dauphin, Claude. (2003). *Les ententes de PPP gagnantes à la STM*,

http://www.amt.qc.ca/corpo/colloques/ppp2003/Robert_Olivier_Experiences_PPP_STM.ppt

Davies, Steve. (2003). *European waste management: background to a discussion on EWCs*, Public Services International Research Unit (PSIRU), <http://www.psiru.org/reports/2003-03-G-EWC.doc>

Davies, Steve. (2002). *Waste management multinationals 2002*, Public Services International Research Unit (PSIRU), <http://www.psiru.org/reports/2002-01-Gc.doc>

De Smet, Michel. (2002). « Les opérateurs en nettoyage industriel bénéficieront d'une formation uniforme », *Les Affaires*, (31 août), p.34

Dubuc, André. (2003). « Deux géants français dominant l'industrie du pavage d'ici », *Les Affaires*, (2 août), p.15

Fougères, Dany. (2004). « De l'eau partout pour tous. La naissance du service d'eau universel à Montréal au milieu du XIXe siècle », *Flux*, n° 55 (janvier-mars), pp.30-42

Fougères, Dany. (2004a). *L'approvisionnement en eau à Montréal. Du privé au public, 1796-1865*, coll. « Cahiers des Amériques », Sillery : Septentrion, 472 p.

Giguère, Monique. (2001). « Le cartel du béton », *Le Soleil*, 8 mai, p.A3

Giguère, Monique. (1995). « Cartel du béton à Québec : 4 compagnies condamnées en 83 », *Le Soleil*, 27 juillet, p.A3

Hamel, Pierre J. (2004). « Loin des yeux... Les agences unifonctionnelles et les sociétés d'économie mixte (SEM) », in Sandrine Cueille ; Robert Le Duff ; Jean-Jacques Rigal (dir.) *Management local, de la gestion à la gouvernance: 6e Rencontres Ville-Management*, coll. « Thèmes et commentaires », Paris : Dalloz, 486p. , pp.337-359

Hamel, Pierre J. (2000). *Analyse comparée des recettes nettes obtenues de Stationnement de Montréal avec celles qui auraient pu être obtenues en conservant la gestion du stationnement en régie (1994-2024)*, pour le compte du Vérificateur de la Ville de Montréal, Montréal : Groupe de recherche sur les infrastructures et les équipements urbains (GRIEU) et Groupe de recherche sur l'innovation municipale (GRIM), INRS-Urbanisation, 14 p.
<http://www.vrm.ca/stationnement.asp>

Hamel, Pierre J. et Alain Sterck. (1999). « Les sociétés d'économie mixte au Québec : une entreprise peut-elle être transparente ? », in Sylvain Petit et Denis Varaschin (dir.). *Intérêts publics et initiatives privées. Initiatives publiques et intérêts privés. travaux et services publics en perspectives*, Vaulx-en-Velin : ENTPE (École nationale des travaux publics de l'État) et Arras : Presses Universitaires d'Artois, 462 p., pp.153-162.

Institut de la statistique du Québec (2004). *Le Québec dans le monde. Statistiques socioéconomiques*,

http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/economi/pdf/quebec_monde1104a.pdf

Larouche, Vincent. (2004). « Des hommes de conviction », *L'Aut'Journal*, n° 227 (mars), <http://www.lautjournal.info/autjourarchives.asp?article=1895&noj=227>

Lorrain, Dominique. (2002). « Waste Management : les entreprises américaines de déchets (II) », *Flux*, n°48/49, pp.103-121

Lorrain, Dominique. (2002a). « Capitalismes urbains : la montée des firmes d'infrastructures », *Entreprises et histoire*, n° 30, pp.7-30

Ministre de l'Environnement. (2004). Lieu d'enfouissement sanitaire Saint-Athanase : le Gouvernement du Québec refuse le projet d'agrandissement <http://www.menv.gouv.qc.ca/Infuseur/communiqu.asp?no=463>

Noël, André. (2002). « Recyclage : les entrepreneurs acceptent les offres réduites de Montréal », *La Presse*, 24 août, p.F1

Prulhière, Claude. (1974). *Québec ou Presqu'Amérique*, Petite collection Maspéro n° 127, Paris : François Maspéro, 186 p.

Sterck, Alain et Pierre J. Hamel. (1999). « Les sociétés d'économie mixte en Belgique : les intercommunales et le groupe Tractebel », in Sylvain Petit et Denis Varaschin (dir.). *Intérêts publics et initiatives privées. Initiatives publiques et intérêts privés. travaux et services publics en perspectives*, Vaulx-en-Velin : ENTPE (École nationale des travaux publics de l'État) et Arras : Presses Universitaires d'Artois, 462 p., pp.163-168.

Szacka, Alexandra E. et Karl Parent. (1996). « D'argent et d'eau fraîche », *Enjeux*, Montréal : SRC, émission diffusée le 15 avril.

Vivendi. (1999). « Créer ce qui vous change la vie. Financial Analyst Presentation », (mars), ce diaporama a été consulté sur le site de Vivendi le 5 mars 1999, mais bien entendu, il a disparu depuis dans le trou noir de la Toile; il peut être obtenu auprès des auteurs du présent article.