

# Les composantes du développement économique visant l'emploi dans les régions périphériques du Québec :

examen de la prise en compte du marché du travail, du rôle des politiques publiques, des relations de partenariat et de l'importance des ressources régionales du soutien

## Bas-Saint-Laurent : créneau Valorisation de la tourbe et technologies agro-environnementales (projet ACCORD)

Recherche et rédaction : **Martine Poulin**, École de relations industrielles, Université de Montréal

Direction : **Jean Charest**, École de relations industrielles, Université de Montréal



Cette recherche a été effectuée par **Martine Poulin**, doctorante à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal, sous la direction de **Jean Charest** (PH. D.), professeur agrégé à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal et chercheur au Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail. M. **Denis Ledoux** a effectué la révision du texte. La page titre est l'œuvre de **Nicolas Roby**, coordonnateur scientifique au Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT).

*Les auteurs sont seuls responsables de l'analyse et des opinions émises dans ce document. Cette étude n'engage d'aucune façon ni les promoteurs du projet, ni l'organisme qui a subventionné la recherche. Toute reproduction totale ou partielle du présent document est permise pourvu qu'on en mentionne la source.*

Octobre 2007



## Remerciements

Nous voulons en premier lieu remercier les personnes des régions de l’Abitibi-Témiscamingue, du Bas-Saint-Laurent, de la Côte-Nord, de la Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine et du Saguenay-Lac-Saint-Jean ainsi que des autres régions qui ont consacré quelques heures précieuses de leur temps à nous accorder une entrevue, condition essentielle de la réalisation de cette recherche.

Un merci particulier aux présidents des comités ACCORD de ces régions ainsi qu’aux professionnels du Ministère du Développement économique, de l’Innovation et de l’Exportation (MDEIE) et d’Emploi-Québec qui nous ont transmis les études et la liste des membres des comités.

Nous tenons également à remercier la Direction des politiques de développement régional du MDEIE qui a bien voulu nous conseiller dans la démarche, nous transmettre de l’information et nous ouvrir les portes auprès de la présidence des comités ACCORD.

Cette recherche a été rendue possible grâce à la contribution financière du programme de subvention à la recherche appliquée (PSRA) aux conditions d’application de la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d’œuvre*. Nous remercions à cet effet la **Commission des partenaires du marché du travail**. L’analyse des créneaux a été rendue publique grâce au Programme de soutien pour des projets de transfert de connaissances du **Fonds de soutien à la valorisation VINCI** de l’Université de Montréal.



## Préambule

Cette recherche vise à répondre à une préoccupation exprimée par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) en novembre 2004 qui consistait à « ... mieux comprendre comment les dimensions régionales déterminent la formation de la main-d'œuvre en emploi ». Ce document s'intéresse aux composantes du développement économique visant l'emploi dans les régions à faible population et éloignées des grands centres. Nous voulons savoir, entre autres, la place et le rôle de la formation de la main-d'œuvre à l'intérieur de ces composantes.

Pour répondre à cette préoccupation de recherche, nous avons examiné le projet ACCORD (Action concertée de coopération régionale de développement) parrainé par le Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) du Québec. Le projet ACCORD est une démarche initiée par le gouvernement du Québec au début des années 2000. Il vise « à construire un système productif régional compétitif sur le plan nord-américain et mondial dans chacune des régions du Québec, par l'identification et le développement de créneaux d'excellence, qui pourront devenir leur image de marque »<sup>1</sup>.

Au printemps 2007, un rapport-synthèse a été remis à la CPMT résumant la recherche effectuée au cours des deux dernières années et que l'on peut consulter à l'adresse suivante : <http://www.cpmt.gouv.qc.ca/recherches/dimensions.asp>. Dans cette recherche, on retrouve une analyse transversale des résultats recueillis dans chaque créneau d'excellence sélectionné. Étant donné l'intérêt de connaître les résultats spécifiques aux créneaux, nous avons décidé de publier ceux-ci.

Le présent document vise donc à faire part des résultats obtenus dans un créneau particulier. Le contenu repose sur les informations factuelles issues des opinions exprimées lors des entretiens et des données secondaires recueillies. Les aspects touchant la formation de la main-d'œuvre sont intégrés dans les différentes parties. Pour une analyse plus soutenue, une synthèse de l'ensemble des résultats incluant ceux relatifs à la formation de la main-d'œuvre, des

---

<sup>1</sup> [HTTP : //www.mderr.gouv.qc.ca/mder/portail/developpementRegional/nav/accord.html](http://www.mderr.gouv.qc.ca/mder/portail/developpementRegional/nav/accord.html)

précisions sur la méthodologie ainsi que des pistes de recherche en matière de développement économique régional, il convient de consulter le rapport-synthèse.

### **Modèle et cadre conceptuel**

Sur le plan théorique, notre objectif était de proposer un modèle et un cadre conceptuel adaptés aux caractéristiques des régions périphériques du Québec. Au terme d'une revue de la littérature scientifique et de diverses approches théoriques examinées, nous avons élaboré un modèle analytique de départ dont les variables permettent la validation, mais aussi l'induction, c'est-à-dire la découverte de dimensions ou d'explications non prévues à l'origine. Ce modèle conceptuel était posé à titre exploratoire (figure 1).

L'**emploi** est au cœur de notre modèle théorique. La création d'emplois sur le plan quantitatif et qualitatif devrait être, à notre avis, l'essence même d'un projet de développement économique régional.

Notre modèle ne minimise pas le rôle de l'État et l'importance de ses institutions. Cette position est cohérente avec la réalité historique des régions périphériques du Québec où l'État a été un acteur important de leur développement. Dans ce sens, un **projet de développement économique régional** initié par l'État peut avoir un impact positif sur l'emploi.

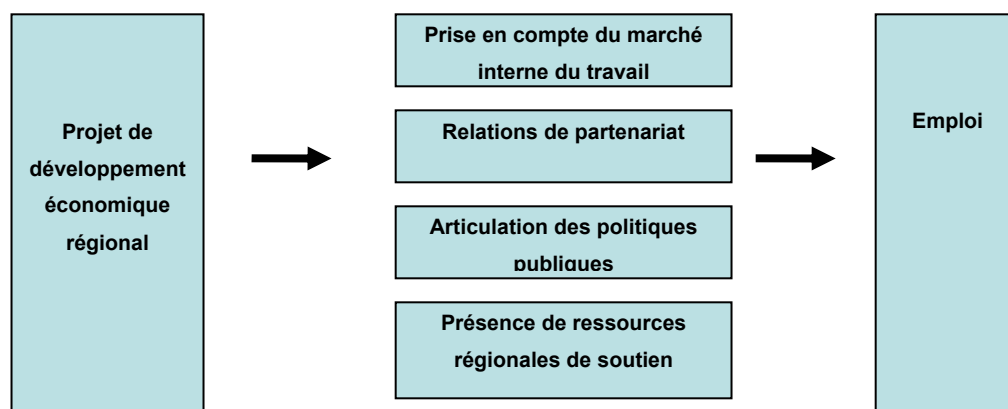
Certains facteurs contribuent à ce qu'un projet de développement économique régional soit efficient. De notre revue de littérature, nous retenons, en premier lieu, qu'un projet de développement économique régional devrait chercher avant tout à répondre aux besoins spécifiques des régions auxquelles il s'adresse, au lieu de copier les stratégies déployées dans les régions à succès. D'une part, un projet de développement économique doit aider les entreprises à créer des emplois et, d'autre part, s'assurer que les chômeurs y ont accès, que des mesures améliorent l'employabilité (ex. : par la formation) ou encore, que des emplois de qualité sont offerts afin que la main-d'œuvre qui a quitté la région revienne. En somme, pour qu'un projet de développement économique ait un impact sur l'emploi régional, on doit considérer à la fois les besoins des entreprises et ceux de la main-d'œuvre, ce qu'on appelle ici : **la prise en compte du marché interne du travail**.

Dans la littérature, l'engagement des acteurs locaux ou régionaux est un gage de succès. La concertation des acteurs locaux ou régionaux serait cependant garante de meilleurs résultats, c'est pourquoi notre modèle identifie **les relations de partenariat** comme étant une autre composante du développement économique régional.

Un projet de développement économique régional peut avoir un impact positif sur l'emploi dans la mesure où d'autres politiques publiques ou d'autres programmes y sont articulés et surtout, ne contrecarrent pas les efforts entrepris. C'est pourquoi nous examinons la question de **l'articulation des politiques publiques**

La littérature fait abondamment référence aux institutions de recherche et de formation qui diffusent l'information, forment la main-d'œuvre et favorisent l'innovation. Ces ressources seraient importantes même en l'absence de formes de développement régional bien articulées. La **présence de ressources régionales de soutien** fait donc aussi partie de notre modèle.

### Modèle exploratoire



### Méthodologie

Notre méthodologie repose sur des entretiens semi-dirigés effectués auprès de 94 personnes dont la plupart participent à la mise en oeuvre de créneaux d'excellence dans le projet ACCORD. Nous avons eu accès à des interlocuteurs de premier ordre qui ont été très généreux de leur temps et de leur propos; la richesse des résultats en fait foi. Les entrevues ont duré, en moyenne, 1 h 24 minutes. Elles se sont déroulées du 9 mars au 29 mai 2006. L'utilisation de

données secondaires (ex. : documentation du projet ACCORD, articles de presse, sites Internet) a permis de compléter et d'enrichir l'information.

La présente recherche couvre cinq régions périphériques du Québec : Abitibi-Témiscamingue, Bas-Saint-Laurent, Côte-Nord, Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et Saguenay-Lac-Saint-Jean. Les créneaux d'excellence de notre étude représentent des secteurs économiques importants dans ces régions, il s'agit des huit créneaux suivants : *Techno-mines souterraines*, *Systèmes de construction en bois*, *Valorisation de la tourbe et technologies agroenvironnementales*, *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques*, *Éolien*, *Récréotourisme santé/nature*, *Transformation de l'aluminium*, *Ressources, sciences et technologies marines*.

#### Nombre de répondants par région et créneau.

Région/Créneau	Nombre	Région/Créneau	Nombre
<a href="#">Abitibi-Témiscamingue</a>		<a href="#">Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine</a>	
Techno-mines souterraines	14	Récréotourisme santé/nature	9
Systèmes de construction en bois	8	Énergie éolienne	9
<a href="#">Bas-Saint-Laurent</a>		<a href="#">Bas-Saint-Laurent, Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine &amp; Côte-Nord</a>	
Valorisation de la tourbe et technologies agroenvironnementales	9	Ressources, sciences et technologies marines	22
<a href="#">Côte-Nord</a>		<a href="#">Saguenay-Lac-Saint-Jean</a>	
Ingénierie des procédés industriels miniers, et métallurgiques	10	Transformation de l'aluminium	9
<a href="#">Général</a>	4	<a href="#">TOTAL</a>	94

#### Contenu du présent document

Le présent document commence par une brève mise en contexte historique de la région concernant le projet ACCORD et se termine par une synthèse et conclusion. L'analyse du créneau comprend trois parties. La première partie concerne l'Entente ACCORD 1, c'est-à-dire l'entente qui statue officiellement la composition des créneaux reconnus à la région dans le projet ACCORD, ainsi que les critères qui ont guidé ce choix. Cette partie présente également les membres du comité régional ACCORD qui ont participé à cette sélection et qui ont la



responsabilité de veiller au développement des créneaux identifiés. Cette première partie vise à connaître de quelle façon le projet ACCORD s'est articulé dans les régions.

La deuxième partie décrit la démarche du créneau sélectionné dans le projet ACCORD. Dans cette deuxième partie, après avoir retracé ses événements marquants, nous présentons le créneau (définition, contenu, objectifs), les acteurs qui participent à son développement, la stratégie et le plan d'action qui sont élaborés (en date de l'analyse de nos résultats, soit à l'automne 2006), les investissements nécessaires à sa réalisation, les objectifs d'affaires et les cibles en matière d'emploi. Cette deuxième partie a pour but de mieux comprendre la nature du créneau, les objectifs qui sont poursuivis et les moyens qui ont été pensés par les participants pour les atteindre.

La troisième partie expose les résultats sur la prise en compte du marché interne du travail, l'articulation des politiques publiques, la présence des organismes de soutien, les relations de partenariat, ainsi que les autres aspects évoqués par les participants. Cette partie vise à vérifier dans quelle mesure ces éléments identifiés comme étant des composantes du développement économique régional, le sont effectivement dans le projet ACCORD, et si l'on a omis des aspects importants. La composante « prise en compte du marché interne du travail » est plus élaborée que les autres. En fait, pour évaluer les besoins des employeurs et les préoccupations envers la main-d'œuvre, il était nécessaire de présenter d'abord ce marché du travail. Ainsi, sous le volet *Demande de travail*, on trace un portrait des entreprises du créneau, on fait état des principales problématiques (ex. : au niveau de la concurrence, des coûts de production, des technologies, etc.) et des besoins que les entreprises ont exprimés lors des entretiens. Sous le volet *Offre de main-d'œuvre*, nous exposons les caractéristiques des emplois du créneau ainsi que les préoccupations en matière de main-d'œuvre (ex. : pénuries).

## **Précisions**

Dans le présent document, les références aux citations ont été masquées et il n'y a pas d'identification possible du sexe de la personne interrogée afin d'assurer la confidentialité de l'origine des propos. Toutes les citations proviennent des participants à notre enquête. Les seules modifications au contenu des citations se rapportent à la grammaire.

## Acronymes et abréviations

ACCORD	Action concertée de coopération régionale de développement
AEC	Attestation d'études collégiales
APTQ	Association des producteurs de tourbe du Québec
CDBQ	Centre de développement bioalimentaire du Québec
CDE	Corporation de développement économique
CÉCO	Collectivités écologiques du Bas-Saint-Laurent
CEPAF	Centre d'expertise sur les produits agroforestiers
CEPOQ	Centre d'expertise en production ovine du Québec
CIITQ	Centre d'innovation de l'industrie de la tourbe du Québec
CLD	Centre local de développement
CNE	Carrefour de la nouvelle économie
CORPEX	Corporation de développement des exportations
CPMT	Commission des partenaires du marché du travail
CQEPP	Centre québécois d'expertise en production porcine
CRCO	Conseil régional de concertation et de développement
CRÉ-BSL	Conférence régionale des élus du Bas-Saint-Laurent
DEC	Développement économique Canada
FTQ	Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec
ISMER	Institut des sciences de la mer de Rimouski
ITA	Institut de technologie agro-alimentaire
MAPAQ	Ministère de l'Agriculture, Pêcheries et Alimentation du Québec
MDEIE	Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation
MRC	Municipalité régionale de comté
SADC	Société d'aide au développement de la collectivité
SGF	Société générale de financement du Québec

<b>3.</b>	<b>LE BAS-ST-LAURENT</b>	<b>1</b>
<b>3.1</b>	<b>Entente ACCORD 1</b>	<b>2</b>
3.1.1	Critères de sélection des créneaux	5
3.1.2	Comité ACCORD	6
<b>3.2</b>	<b>Créneau Valorisation de la tourbe et technologies agro-environnementales</b>	<b>8</b>
<b>3.2.1</b>	<b>Projet ACCORD</b>	<b>8</b>
3.2.1.1	Définition du créneau	8
3.2.1.2	Objectifs poursuivis	9
3.2.1.3	Stratégie et plan d'action élaborés	9
3.2.1.4	Investissements nécessaires estimés	10
3.2.1.5	Objectifs d'affaires anticipés	11
3.2.1.6	Composition du comité de créneau	12
<b>3.2.2</b>	<b>Composantes du développement économique</b>	<b>15</b>
<b>3.2.2.1</b>	<b>Marché interne du travail</b>	<b>15</b>
<b>A)</b>	<b>Demande de travail</b>	<b>15</b>
3.2.2.1.1	Portrait des entreprises du créneau	16
3.2.2.1.2	Problématiques particulières	18
3.2.2.1.3	Besoins des entreprises	26
<b>B)</b>	<b>Offre de main-d'œuvre</b>	<b>29</b>
3.2.2.1.4	Caractéristiques des emplois	29
3.2.2.1.5	Préoccupations en matière de main-d'œuvre	32
<b>3.2.2.2</b>	<b>Articulation des politiques publiques</b>	<b>39</b>
3.2.2.1.1	Orientations & priorités	40
3.2.2.1.2	Harmonisation avec les autres régions	41
<b>3.2.2.1</b>	<b>Importance des organismes de soutien</b>	<b>42</b>
<b>3.2.2.2</b>	<b>Relations de partenariat</b>	<b>45</b>
<b>3.2.2.3</b>	<b>Autres composantes</b>	<b>47</b>
3.2.2.3.1	Occupation du territoire	48
<b>3.2.3</b>	<b>Synthèse &amp; conclusion</b>	<b>49</b>



### 3. Le Bas-St-Laurent

Lorsque la *Stratégie de développement économique des régions ressources* du gouvernement du Québec a été mise en œuvre en 2001, la région du Bas-St-Laurent se classait parmi les plus défavorisées, si l'on tient compte du revenu personnel disponible et du taux d'emploi de la population de 15 à 64 ans de 2000<sup>2</sup>. L'économie du Bas-St-Laurent était peu diversifiée.

Le secteur agricole du Bas-Saint-Laurent représente encore une partie importante des emplois, mais c'est l'industrie forestière qui constitue « l'épine dorsale » de l'économie régionale. La région du Bas-St-Laurent est également la région la plus importante dans l'industrie de la tourbe au Québec, avec 45 % de la production totale<sup>3</sup>.

Le secteur manufacturier demeure relativement peu développé même si l'on compte plus de 150 scieries, six usines de pâtes et papiers, une usine de panneaux agglomérés et autres entreprises de la transformation du bois en 1999. La réduction des possibilités de coupe, consécutive notamment à la Commission Coulombe, a affecté particulièrement la région; dans certaines municipalités régionales de comté, cette baisse est de 30 %, étant donné les essences d'arbres que l'on retrouve dans leur forêt. La région bénéficie certes de la présence de grandes entreprises telles que Bombardier à La Pocatière et Premier Tech à Rivière-du-Loup, mais le nombre d'entreprises de la 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation demeure faible.

Dans le secteur tertiaire, l'industrie touristique prend de plus en plus du gallon au fil des années. La région du Bas-St-Laurent est surtout reconnue pour la présence d'un bassin important de chercheurs dans le domaine maritime, avec des institutions telles que l'Institut Maurice Lamontagne, Innovation maritime et l'Institut des sciences de la mer. Elle compte un nombre important de centres de recherche et d'institutions d'enseignement.

---

<sup>2</sup> MFQ et MREQ. 2001. *Stratégie de développement économique des régions ressources – Le Bas-Saint-Laurent : un maillon essentiel de notre économie*. Québec : Gouvernement du Québec.

En 2001, pour relancer l'économie de la région du Bas-Saint-Laurent, la *Stratégie de développement économique des régions ressources* du gouvernement du Québec prévoyait un investissement de plusieurs millions de dollars dans l'industrie forestière sous différents volets (ex. : 22 M\$ pour l'aménagement et l'exploitation des ressources forestières, ainsi que le maintien en emploi, la formation et l'embauche de jeunes en forêt). On apportait un soutien important aux productions régionales et au développement touristique (11,2 M\$), on a mis en place un Fonds de recherche & développement en aquaculture (2,7 M\$) et on a alloué 200 000 \$ pour le développement des ressources minières. Des mesures fiscales de l'ordre de 45 M\$, dont un congé fiscal d'une durée de 10 ans, ont été accordées aux entreprises manufacturières. Dans certaines activités de fabrication et de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation, les entreprises ont eu droit à un crédit d'impôt remboursable équivalant à 40 % des salaires des nouveaux employés pour une durée de cinq ans. La municipalité régionale de comté de Matane s'est vue accorder les avantages de la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine reliés à l'éolien.

### 3.1 Entente ACCORD 1

Peu de temps après la *Stratégie de développement économique des régions ressources*, le gouvernement du Québec signait l'Entente ACCORD 1 avec la Société générale de financement du Québec, le comité régional ACCORD du Bas-Saint-Laurent et le Conseil régional de concertation et de développement (CRCD) du Bas-Saint-Laurent. Dans cet accord, les parties conviennent de ce qui suit :

« 1.3 de faire de la région du Bas-Saint-Laurent, un des pôles d'ancrage du créneau des **Ressources, sciences et technologies marines** pour le Québec et ainsi de jouer un rôle de co-leader au Québec conjointement avec les régions de la Côte-Nord et de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine afin d'assumer le positionnement nord-américain et mondial de ce créneau d'excellence;

---

<sup>3</sup> SAMSON, BÉLAIR, DELOITTE & TOUCHE. 2003. *Valorisation de la tourbe : Gestion décentralisée des eaux usées et substrats pour l'horticulture, Bas-Saint-Laurent*. 30 mai, 4.

1.4 de faire de la région du Bas-Saint-Laurent, le leader dans le créneau de la **Valorisation de la tourbe et des technologies agro-environnementales** au Québec, en Amérique du Nord et dans le monde;

1.5 de permettre à la région du Bas-Saint-Laurent d'explorer la mise en place du créneau de **l'habitat et de la construction** ainsi que le créneau du **matériel de transport et produits métalliques** pour lesquels le potentiel de développement n'a pas encore été établi. »<sup>4</sup>

Dans les documents du projet ACCORD<sup>5</sup>, on explique le choix du créneau *Ressources, sciences et technologies marines* (co-leader) comme une suite logique de la stratégie « Plein Cap sur la mer! » adoptée en 2001 par le gouvernement du Québec et à laquelle les régions du Bas-Saint-Laurent, de la Côte-Nord et de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine étaient associées. Le créneau *Ressources, sciences et technologies marines* a fait l'objet d'une analyse particulière dans cette recherche.

En ce qui concerne le créneau du créneau *Valorisation de la tourbe et technologies agro-environnementales*, on explique la décision d'en faire un créneau leader pour la région, pour les raisons suivantes :

- la disponibilité de biomasse végétale;
- la présence d'entreprises phares;
- la capacité d'innovation;
- un bassin important de chercheurs dans le secteur privé;
- le développement d'une gamme de produits diversifiés;
- un marché international en pleine expansion, surtout aux États-Unis, en Asie et même en Afrique;
- la préoccupation pour la protection de l'environnement et le développement durable<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> ACCORD Bas-Saint-Laurent. 2002. *Entente ACCORD 1*.

[Http://www.MDEIE.gouv.qc.ca/publications/pdf/developpement\\_regional/fr/accord/entente\\_bas\\_saint\\_laurent.pdf](http://www.MDEIE.gouv.qc.ca/publications/pdf/developpement_regional/fr/accord/entente_bas_saint_laurent.pdf), novembre, page consultée le 5 mars 2006, 2.

<sup>5</sup> ACCORD BAS-SAINT-LAURENT. (s.d.) *Devenir maître de son développement en misant sur ses créneaux d'excellence : La force des régions*. Dépliant d'information, MDEIE, SGF, Collection Briller parmi les meilleurs, Québec : Gouvernement du Québec.

<sup>6</sup> ACCORD BAS-SAINT-LAURENT. (s.d.) *Devenir maître de son développement en misant sur ses créneaux d'excellence : La force des régions*. Dépliant d'information, MDEIE, SGF, Collection Briller parmi les meilleurs, Québec : Gouvernement du Québec.

Pour le créneau *Matériel de transport et produits métalliques*, on mentionne :

« [...] de plus de 30 entreprises dites stratégiques, qui emploient 2 200 personnes, génèrent des ventes d'environ 342 millions de dollars, dont 68 % sont réalisées à l'exportation. Globalement, environ 70 % des 130 millions de dollars d'achats de ces entreprises proviennent du Québec. »<sup>7</sup>

La région avait identifié ce créneau comme un créneau leader, mais les contraintes de contenu américain limitant la sous-traitance locale ont pesé dans la balance et la firme de consultation Samson Bélair Deloitte & Touche a recommandé d'en faire plutôt un créneau en évaluation<sup>8</sup>.

Finalement, le créneau *Habitat & construction*, avec plus de 200 entreprises et 5 200 emplois directs dans la région du Bas-Saint-Laurent, est considéré « porteur d'avenir pour les raisons suivantes » :

- base industrielle importante, innovante, diversifiée et implantée solidement;
- proximité d'importants marchés cibles à l'exportation dans lesquels plusieurs entreprises sont déjà présentes;
- disponibilité régionale de matières premières (bois et ardoise);
- expertise régionale dans le secteur du bois (main-d'oeuvre qualifiée);
- présence d'une unité de recherche dans le secteur du bois (SEREX);
- présence d'un réseau régional pour le développement de la deuxième et troisième transformation des produits du bois, incluant des activités de veilles stratégiques et commerciales;
- programmes de formation spécialisés dans le secteur de la transformation des produits du bois et des disciplines connexes (Université du Québec à Rimouski et cégep).

Cependant, alors que la région l'avait identifié comme créneau associé en raison de la concurrence qui existe au Québec dans ce secteur dans les autres régions, le secrétariat à la coordination du projet ACCORD a plutôt opté pour en faire un créneau en évaluation. On l'explique par différentes raisons, entre autres, l'absence de concentration importante

---

<sup>7</sup> ACCORD BAS-SAINT-LAURENT. (s.d.) *Devenir maître de son développement en misant sur ses créneaux d'excellence : La force des régions*. Dépliant d'information, MDEIE, SGF, Collection Briller parmi les meilleurs, Québec : Gouvernement du Québec.

<sup>8</sup> SAMSON BÉLAIR DELOITTE & TOUCHE. 2002. *Projet ACCORD*. Session de travail, vendredi le 1<sup>er</sup> novembre.



d'entreprises dans le créneau, une pénurie de main-d'œuvre technique qualifiée à prévoir dans les prochaines années, sa distance plus grande des régions concurrentes telles que la région de Chaudière-Appalaches, la diminution des approvisionnements, les réseaux informels faibles, etc. Pour un intervenant, ce créneau n'est toutefois pas mis aux oubliettes :

« Il n'est pas vraiment défini celui-là. Nous autres, on sait qu'on a une grosse capacité de production, pis Chaudière-Appalaches a aussi une grosse capacité de production dans le domaine du bois. Maintenant, il faut voir qu'elle va être notre unicité, qu'est-ce qu'on va offrir différemment des autres. Ce n'est pas clair dans ma tête. Et on ne connaît pas l'Abitibi. On ne connaît pas beaucoup Chaudières-Appalaches. On ne connaît pas beaucoup le Lac-Saint-Jean. Donc, il faut apprendre à connaître leurs forces et leurs faiblesses pour voir comment on se démarque des autres. C'est une bonne analyse qui va devoir être faite. »

### 3.1.1 Critères de sélection des créneaux

Quelques mois après la publication de la *Stratégie de développement économique des régions ressources*, le gouvernement positionne donc sur le plan international des créneaux qui n'étaient pas nécessairement ciblés préalablement en matière d'aide financière. De plus, on hésite sur le potentiel de développement du créneau *Habitat et construction* (créneau en évaluation) alors que l'industrie forestière est le secteur qui bénéficie le plus de la *Stratégie de développement économique des régions ressources* (ce même secteur est considéré créneau leader dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue en raison de son potentiel de marché). On peut également se questionner sur les raisons qui expliquent que le créneau *Matériel de transport et produits métalliques* soit aussi un créneau en évaluation alors que Bombardier, le principal employeur de la région, agit sur la scène internationale.

Selon un participant, le choix des créneaux s'est fait à la suite d'une consultation effectuée auprès de 10 hommes d'affaires influents de la région. L'objectif, c'était que les créneaux couvrent les territoires de la région qui n'étaient pas déjà avantagés par la *Stratégie de développement économique des régions ressources* :

« On a regardé ce qui s'était fait dans le passé. Donc, évidemment, le maritime, déjà le gouvernement y avait investi des sommes importantes. [...] Devant les

efforts qui avaient déjà été fournis, c'était normal (de poursuivre sur cette voie). Pis, il y avait un choix de Rimouski d'encourager la biotechnologie marine, donc ça allait de soi (de le sélectionner). Le Bas-St-Laurent est séparé en 5 sous-régions, si je peux dire, 5 ou 6. Il y a par exemple Matane et Métis, qui avaient choisi l'éolien. Donc, on en a tenu compte. Pour le sud c'est-à-dire Rivière-du-Loup et La Pocatière, on a travaillé tourbe et agro-environnement. Au niveau de la transformation du bois, c'est très Témiscouata et Métis. Ce créneau-là, on a décidé de le réaliser de façon séquentielle. À l'époque, l'industrie du bois avait bénéficié d'un plan de développement d'une trentaine de millions (de dollars) pour le Bas-St-Laurent, donc le problème était résolu. Concernant les technologies de l'information, Telus, c'est un créneau dans le fond. C'était d'avoir des mesures fiscales pour confirmer leur présence, ce qui a été fait aussi. Tout ça s'est joué comme ça, l'éolien s'est joué comme ça, même si on a deux créneaux officiels. »

### **3.1.2 Comité ACCORD**

Le Tableau 1 présente les membres du comité ACCORD. On remarque que le directeur du Développement des affaires chez Premier Tech ltée agit à titre de président du comité ACCORD. Le choix de choisir un représentant d'une entreprise telle que Premier Tech dans le comité ACCORD est cohérent avec la volonté des gestionnaires du projet ACCORD de faire participer les entreprises. Aux dires de plusieurs personnes rencontrées, Premier Tech est une fierté pour la région, un emblème du succès, en raison de sa croissance importante d'emplois au cours des dernières années. Elle est aussi une entreprise influente, qui a des contacts réguliers avec la sphère politique.

Les créneaux du Bas-Saint-Laurent sont bien représentés à la table régionale d'ACCORD.

**Tableau 1. Comité régional ACCORD du Bas-Saint-Laurent, au 3 mai 2006.**

<b>Nom</b>	<b>Organisme et fonction</b>
Yves Goudreau Président	Directeur Développement des affaires, Premier Tech ltée
Jean-Paul Thériault	Directeur général Purdel, Coopérative agro-alimentaire
Marcel Lévesque	Directeur des Finances ABK Gaspésie inc.
Serge Demers	Directeur Institut des sciences de la mer à Rimouski (ISMER)
Jacques Paquin	Directeur général Innovation-Maritime
Louis Bourgoin	Directeur, Gestion de l'approvisionnement Usine de La Pocatière, Bombardier Transport
Damien Banville	Vice-président des opérations Norcast
Guido Deschênes	Président et chef de la direction Groupe GDS inc.
Hugues St-Pierre	Président et chef de la direction Telus Québec
Gérald Beaudry	Directeur général Conférence régionale des élus du Bas-Saint-Laurent (CRE-BSL)
Roger Cyr	Directeur régional Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation

## **3.2 Créneau Valorisation de la tourbe et technologies agro-environnementales**

Lors de l'identification des créneaux, l'industrie de la tourbe, sans le volet agro-environnement, représentait 15 entreprises de la région et un nombre important d'emplois. Cependant, il n'y avait pas d'intérêt, en matière de développement, d'en faire un créneau en soi. Il était beaucoup plus prometteur d'élargir la filière en y associant les technologies environnementales.

### **3.2.1 Projet ACCORD**

Cette partie décrit la démarche du créneau *Valorisation de la tourbe et technologies agro-environnementales*. Elle commence par une définition du créneau, suivie par la présentation des objectifs poursuivis, de la stratégie et du plan d'action élaborés, des investissements nécessaires à sa réalisation, des objectifs d'affaires anticipés incluant les cibles d'emploi, ainsi que des membres qui en font partie.

#### **3.2.1.1 Définition du créneau**

Dans les différents documents du projet ACCORD consultés, on ne retrouve pas de définition du créneau *Valorisation de la tourbe et technologies agro-environnementales*. En conséquence, il est difficile d'en tracer les contours, de préciser ce qu'il contient ou ne contient pas. Le créneau concerne évidemment les producteurs de tourbe, mais il comprendrait également le domaine de l'horticulture puisque la tourbe est utilisée dans la préparation de différents engrais, notamment parce qu'elle permet une meilleure rétention d'eau et une aération des sols. Dans cette famille, on retrouve aussi les équipementiers qui fabriquent la machinerie associée à la récolte de la tourbe, mais également à sa transformation (ex. : ensachage). Lorsqu'on parle d'agro-environnement, il s'agit de « ...la discipline qui s'intéresse aux impacts négatifs qu'ont les activités agricoles sur l'environnement, et aux technologies, aux façons de faire, aux techniques qui permettent de contrer ces impacts négatifs ». C'est que la tourbe peut être utilisée

pour filtrer les eaux usées des résidences qui n'ont pas de système d'égout centralisé ou permettre une épuration des eaux plus saine au niveau environnemental par les entreprises agricoles. On parle ainsi de technologies qui font appel à la tourbe ou qui en sont dérivées. Mentionnons également que dans d'autres pays (ex. : Irlande), on utilise la tourbe comme combustible à chauffage.

### 3.2.1.2 Objectifs poursuivis

Dans le dépliant présentant les créneaux d'excellence dans la région du Bas-Saint-Laurent, on indique l'objectif suivant :

« D'ici 2015, l'industrie de la *Valorisation de la tourbe et des technologies agro-environnementales* du Bas-Saint-Laurent se donne comme défi d'être reconnue comme leader sur les marchés internationaux pour la gestion durable de ses ressources, ses technologies innovantes, son offre diversifiée de produits et ses effets positifs sur l'environnement. »<sup>9</sup>

### 3.2.1.3 Stratégie et plan d'action élaborés

Lors des entrevues, la stratégie et le plan d'action du créneau *Valorisation de la tourbe et technologies agro-environnementales* avaient été présentés au comité interministériel, cependant il n'a pas été possible d'en obtenir une copie récente. Celle qui a été obtenue est une version préliminaire et corrigée datant du 7 octobre 2005. Cette version est toutefois conforme aux informations qui ont été transmises. Dans ce document, le créneau *Valorisation de la tourbe et technologies agro-environnementales* vise les objectifs stratégiques suivants :

- améliorer la compétitivité des entreprises existantes dans une perspective de développement durable : exportation, innovation, productivité;
- créer de nouvelles entreprises dans tous les maillons des filières : fournisseurs, producteurs, transformateurs de produits et technologies, services, clients;
- assurer la disponibilité de leviers financiers et fiscaux aux divers stades de développement des entreprises;

---

<sup>9</sup> ACCORD BAS-SAINT-LAURENT. (s.d.) *Devenir maître de son développement en misant sur ses créneaux d'excellence : La force des régions*. Dépliant d'information, MDEIE, SGF, Collection Briller parmi les meilleurs, Québec : Gouvernement du Québec.

- améliorer les pratiques environnementales de l'industrie;
- promouvoir l'industrie de la tourbe et des technologies agro-environnementales sur la scène nationale et internationale;
- renforcer les équipes de recherche et la main-d'œuvre<sup>10</sup>.

Pour ce faire, le plan d'action 2006-2011 mise, pour une très large partie, sur la création d'un Centre d'innovation de l'industrie de la tourbe du Québec (CIITQ) dont le mandat serait vaste, à savoir, l'élaboration des études sectorielles de marché et la veille commerciale, la diffusion de l'information sur les terres publiques accessibles à l'industrie, l'instauration de pratiques d'essaimage, l'identification d'opportunités d'affaires, la facilitation de l'importation de certains intrants, l'inventaire des fournisseurs, l'instauration de mécanismes pour susciter l'émergence de sous-traitants, la réalisation de travaux sur la clarification du statut de l'industrie dans les secteurs d'activités, l'initiative des démarches en matière financière, l'accès à des services spécialisés, etc. Bref, excepté les activités qui sont directement liées aux responsabilités des entreprises, par exemple, l'amélioration des pratiques d'affaires, l'achat de licences et les demandes de permis, presque tout le plan d'action repose sur ce Centre d'innovation comme maître d'œuvre.

Selon un participant, le plan d'action a été préparé à la suite d'un sondage effectué par la firme de consultants auprès de différentes personnes représentatives du créneau. Cette enquête visait à répertorier les différents problèmes du créneau.

#### **3.2.1.4 Investissements nécessaires estimés**

Le plan d'action indique un investissement de près de 210 M\$ dont plus de 201 M\$ proviennent de sommes investies par les entreprises. On prévoit la somme de 2,3 M\$ sur 5 ans pour le fonctionnement du CIITQ. Les postes budgétaires les plus importants réfèrent à des activités assumées par le CIITQ, il s'agit : du développement et de la diversification des marchés d'exportation pour les produits et services (1,67 M\$), de la mise en place d'un programme de

---

<sup>10</sup> ACCORD BAS-SAINT-LAURENT. 2005. *Le créneau de la Valorisation de la tourbe et des technologies agro-environnementales*. Document de travail révisé le 7 octobre.

stages en milieu de travail (1,125 M\$), du soutien et encadrement de projets de restauration de tourbières en lien avec la Chaire de recherche de l'Université Laval (1 M\$), de l'identification et l'obtention d'une certification sur les pratiques environnementales (0,5 M\$) et de l'élaboration d'un plan de communication (0,5 M\$). Le tableau qui suit présente les différents postes du plan d'action conformément aux différents axes de développement proposés par la firme de consultants Samson Bélair Deloitte & Touche (Tableau 2).

Comme indiqué précédemment, une bonne partie des investissements de 210 millions de dollars inscrits au plan d'action provient des projets privés des entreprises. L'investissement public est évalué à environ 170 000 \$ par année, pour assurer la permanence du CIITQ; les coûts seraient partagés entre le MDEIE et Développement économique Canada. Il y aurait également de l'aide gouvernementale pour la réalisation des activités inscrites au plan d'action, puisée à même les budgets existants du MDEIE, étant entendu que ce dernier alignerait en priorité son aide financière sur les créneaux d'excellence.

**Tableau 2. Investissements, créneau *Valorisation de la tourbe et technologies agro-environnementales*, plan d'action 2006-2011 révisé le 7 octobre 2005**

	<b>Coûts (M\$)</b>
Entreprises et entrepreneuriat	203,01 \$
Innovation & développement/Alliances & partenariat	0,40 \$
Formation et main-d'œuvre	1,24 \$
Infrastructures	2,13 \$
Organisation et financement	3,15 \$
<b>Total</b>	<b>209,91 \$</b>

Source : ACCORD Bas-St-Laurent.

### 3.2.1.5 Objectifs d'affaires anticipés

Le plan d'action du créneau prévoit des retombées économiques importantes pour la région, il permettra :

- la consolidation des emplois existants et la croissance d'au moins 500 emplois sur la période 2006-2011;
- 70 à 80 nouveaux produits et technologies;

- des investissements de 60 M\$ en immobilisations;
- une augmentation du volume des ventes de produits et services de l'ordre de 10 % annuellement;
- une diversification de l'exportation de 30 % hors des États-Unis;
- et des investissements de 100 M\$ en recherche et développement.

### **3.2.1.6 Composition du comité de créneau**

Le comité de créneau *Valorisation de la tourbe et technologies agro-environnementales* a été créé en 2003 à la suite d'une présentation à laquelle participaient une centaine de personnes. Au cours de cette rencontre, on a sollicité les gens de l'industrie ainsi que les représentants des différents ministères pour participer à un comité de travail. Le Tableau 3 présente les membres du comité de créneau, tel que transmis par le comité ACCORD au mois de mars 2006. Il convient toutefois de mentionner que certaines personnes identifiées comme faisant partie du comité de créneau n'ont jamais participé à celui-ci et ne sont même pas au fait de son existence. Étant donné le nombre d'entreprises qui en font partie, on peut penser que cette liste correspond plutôt au système productif local et non au comité de créneau. On ne connaît pas le nom de l'ensemble des membres du comité de créneau qui ont travaillé en groupe restreint pour l'élaboration de la stratégie et du plan d'action.



**Tableau 3. Comité de créneau Valorisation de la tourbe et technologies agro-environnementales élargi, Bas-Saint-Laurent, transmis le 23 mars 2006.**

<b>Nom</b>	<b>Entreprise</b>
BACON, Gilles	Directeur général Cégep de Rivière-du-Loup
BÉLANGER, Gilbert	Tourbière de la Mer, St-Fabien
BÉLANGER, Omer	Tourbière Omer Bélanger
BÉLANGER, Raynald	Groupe BTM, Saint-Arsène
BERNIER, Hervé	Directeur général Institut de technologie agro-alimentaire (ITA) La Pocatière
CHOUINARD, Lise	Service de Formation continue Programme technique de gestion Cégep de Rivière-du-Loup
FAFARD, Martin	Président Association des producteurs de tourbe du Québec
GAGNON, Laurent	Campor, Rivière-du-Loup
GAGNON, Line	Groupe Berger, Saint-Modeste
GAGNON, Jean-Pierre	Président Pro-Algues
GARON, Michel	Directeur Centre du développement bioalimentaire du Québec - La Pocatière
GENDRON, François	CDE La Pocatière
BUISSIÈRES, Philippe	Directeur Recherche et Développement Premier Tech Horticulture
HUOT, Marie-Josée	Directrice générale CLD de la région de Rivière-du-Loup

<b>Nom</b>	<b>Entreprise</b>
LACHANCE, Jean Directeur par intérim	Centre de technologie physique de La Pocatière
LAMBERT, Jacques	Tourbière Lambert inc., Rivière-Ouelle
LEVASSEUR, Daniel	Tourbière Saint-Ulric
LÉVESQUE, Marcel	Tourbes M.L. ltée, Rivière-du-Loup
MARQUIS, Steeve	Composts S.M. Inc.
MARTINEAU, Louise	DÉC, Bas-Saint-Laurent
MICHAUD, Paul	Tourbière Michaud
MICHAUD, Gaston	Tourbière R. Michaud, Isle-Verte
MORISSETTE, Jean- Pierre	Écotech, Rivière-du-Loup
OUELLET, Stéphane	Tourbière Ouellet et fils, Isle-Verte
OUELLET, Jean-Guy	Tourbière Mouska inc. Saint-Alexandre-de-Kamouraska
OUELLET, Serge	Directeur général CLD Rimouski-Neigette
PAYETTE, Gilles D	Nutrite inc. (Hydro-Agri Canada) Saint-Arsène
RIOUX, Omer	Tourbière Rio Val, Saint-Fabien
THÉBERGE, André	Tourbière du Porc-Pic inc., Saint-Fabien
THÉBERGE, Réjean	Tourbière Henri Théberge, Saint-Modeste
THÉBERGE, Yves	Tourbière Saint-Alexandre
THÉRIAULT, Jean-Paul	Directeur général Purdel, Coopérative agro-alimentaire
THIBOUTOT, Sylvain	Directeur général CLD du Kamouraska
VÉZINA, Luc	Directeur régional

<b>Nom</b>	<b>Entreprise</b>
	MAPAQ
<b>Organisme de soutien</b>	
BARTHELL, Guy	Samson Bélair Deloitte & Touche
BELLEMARE, Michel-Marie	MDEIE – Québec
DUCHESNAY, Nathalie	Samson Bélair Deloitte & Touche
FONTENEAU, Xavier	MDEIE Québec
RIVARD, Francine	Société générale de financement

Source : Comité ACCORD.

### **3.2.2 Composantes du développement économique**

Cette deuxième partie du document présente les résultats obtenus en regard de la prise en compte du marché interne du travail, de l'articulation des politiques publiques, de la présence des organismes de soutien, des relations de partenariat, ainsi que des autres aspects évoqués par les participants. Ces éléments font partie des composantes du développement économique régional visant l'emploi, préalablement identifiées lors de l'élaboration des propositions de recherche.

#### **3.2.2.1 Marché interne du travail**

Cette section sur le marché interne du travail comprend deux volets : la demande de travail (A) et l'offre de main-d'œuvre (B). Il s'agit de comprendre quelles sont les caractéristiques du marché interne du travail du créneau afin d'évaluer si l'on a pris en compte les besoins des entreprises ainsi que ceux de la main-d'œuvre.

##### **A) Demande de travail**

Dans cette partie sur la demande de travail, nous traçons le portrait des entreprises du créneau, nous examinons ses problématiques particulières et faisons part des besoins exprimés par les entreprises, en particulier les PME.

### 3.2.2.1.1 *Portrait des entreprises du créneau*

Lorsque le créneau *Valorisation de la tourbe et technologies agro-environnementales* a été identifié, les documents du projet ACCORD faisaient mention de 12 entreprises pour un total de 1 067 emplois en 2001. Premier Tech, avec ses quatre unités d'affaires, constituait l'entreprise la plus importante avec 808 emplois (75 % de l'ensemble des emplois), dont 135 dédiés à la R&D<sup>11</sup>. Depuis 2001, Premier Tech a connu une expansion importante, on parle aujourd'hui de sept unités d'affaires au Québec, de 13 usines et 21 sites d'affaires au Canada et aux États-Unis<sup>12</sup> et de trois divisions : Horticulture et agriculture, Équipement industriel et Technologies environnementales. Premier Tech vend au Canada, aux États-Unis, en Europe et aussi en Asie. Son chiffre d'affaires est évalué à près de 300 M\$<sup>13</sup>. 1 400 personnes y travaillent, dont 350 en recherche et développement<sup>14</sup>; environ 750 à 800 personnes travaillent pour l'entreprise à Rivière-du-Loup.

Parmi les entreprises phares du créneau, il faut mentionner Tourbières Berger inc. (aussi appelée Groupe Berger) et Tourbières Lambert. En 2001, Groupe Berger employait 125 personnes et disposait d'une petite équipe de recherche. Groupe Berger produit des substrats de culture et amendements de sols à base de tourbe de sphaigne. L'entreprise s'intéresse également aux produits de filtration des eaux usées. Le Groupe Berger possède des tourbières au Québec et au Nouveau-Brunswick. Il a trois usines de transformation, dont l'une située au Texas. L'entreprise exporte ses produits à travers le monde (États-Unis, Japon, Australie, Corée, Taiwan, Caraïbe et Mexique). Elle détient la certification ISO 9001 depuis 2003<sup>15</sup>. Quant à Tourbières Lambert, cette entreprise produit de la tourbe de sphaigne et de substrats de culture. Elle possède sept tourbières et exporte aussi sur les marchés internationaux (Amérique latine, Caraïbe, Asie,

---

<sup>11</sup> ACCORD BAS-SAINT-LAURENT. (s.d.) *Rapport sur le potentiel des créneaux d'excellence de la région, Bas-St-Laurent*. Ébauche, annexe 4.

<sup>12</sup> RENAUD, D. 2006. « Premier Tech : 20 ans sans rendement ». *Les Affaires*, 28 octobre, 90.

<sup>13</sup> DEMERS, N. 2006. « Quand la sphaigne fait des heureux : les travaux de R&D de Premier Tech donnent un nouvel élan à l'entreprise ». *Les Affaires*, 25 février, 65.

<sup>14</sup> Site Internet de Premier Tech, [http://www.enviroaccess.ca/pages/premier\\_fr.html](http://www.enviroaccess.ca/pages/premier_fr.html), page consultée le 28 septembre 2005.

<sup>15</sup> Site Internet des Tourbières Berger, <http://www.bergerweb.com/fr/histoire.php>, page consultée le 31 octobre 2006.

Moyen Orient et Europe)<sup>16</sup>. En 2001, le projet ACCORD faisait mention de 89 employés pour les Tourbières Lambert et d'une petite équipe de recherche. Les autres entreprises de l'industrie de la tourbe du Bas-St-Laurent sont de très petites entreprises, souvent de type familial et embauchant moins de 20 employés.

Depuis les dernières années, on constate une diminution du nombre de producteurs de tourbe. Certains se font acheter par les plus grosses, alors que d'autres ont arrêté leur production. Par exemple, l'entreprise Aquaterre de St-Fabien dans le Bas-Saint-Laurent a été achetée par les Composts du Québec, qui est maintenant la propriété de GSI Environnement, une filiale d'Environmental Management Solutions (EMS) ayant son siège social en Ontario. En 2005, il ne resterait plus que 16 producteurs de tourbe au Québec exploitant 35 tourbières à la grandeur du territoire, en comparaison à 22 producteurs exploitant une quarantaine de tourbières en 2002<sup>17</sup>. Selon les données du ministère des Ressources naturelles et Faune, le Québec a produit plus de 10 millions de sacs de tourbe en 2005, une production semblable à 2004 malgré une augmentation du prix de vente de 15 %. Plus des quatre cinquièmes (85 %) de la production québécoise est effectuée par les cinq principaux producteurs<sup>18</sup>. La Figure 1 représente de façon schématique les entreprises du créneau dans la région du Bas-Saint-Laurent au début du projet ACCORD : une grande entreprise, deux moyennes et une dizaine de très petites entreprises.

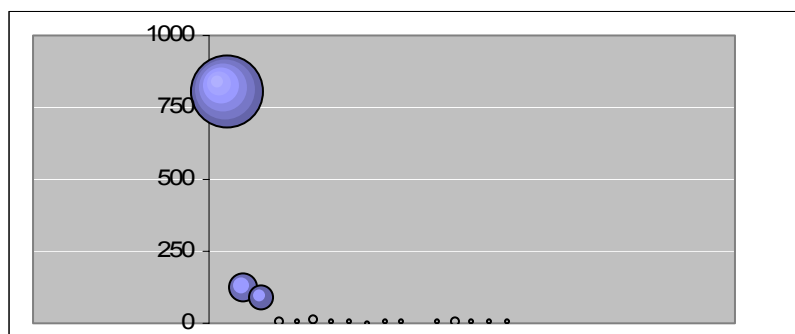
---

<sup>16</sup> Site Internet des Tourbières Lambert inc., [http://www.lambertpeatmoss.com/production/Fra\\_about\\_Lambert.html](http://www.lambertpeatmoss.com/production/Fra_about_Lambert.html), page consultée le 30 avril 2006.

<sup>17</sup> BUTEAU, P. 2002. *Rapport sur les activités d'exploration minière au Québec*. Ministère des Ressources naturelles et Faune, 87.

<sup>18</sup> MRNF. (s.d.) *Bilan et faits saillants – 2005 - Minéraux industriels, Tourbe*, <http://www.mrnf.gouv.qc.ca/publications/enligne/mines/bfs2005/mineraux.asp>, page consultée le 27 octobre 2006.

**Figure 1. Représentation schématique des entreprises du créneau Valorisation de la tourbe et technologies agro-environnementales selon le nombre d'employés, 2002.**



Source : Projet ACCORD, *Rapport sur le potentiel des créneaux d'excellence de la région, Bas-St-Laurent*.

### **3.2.2.1.2 Problématiques particulières**

Des propos des répondants, les problématiques particulières du créneau *Valorisation de la tourbe et technologies agroenvironnementales* concernent : la concurrence et les opportunités de marché; les coûts de production, la productivité et la rentabilité; les technologies et la recherche & développement, l'approvisionnement; ainsi que la réglementation, les normes et l'environnement.

#### **Concurrence & opportunités de marché**

Les pages précédentes rappellent avec insistance que l'industrie de la tourbe au Bas-Saint-Laurent est divisée en deux : d'un côté, des entreprises de plus grande taille avec Premier Tech en tête et, de l'autre, de très petites entreprises. Cette mise au point est importante pour comprendre le créneau et sa dynamique. C'est une situation qui s'applique aussi à la grandeur du Canada : quatre entreprises majeures (Premier Tech, Sungrow, Fafard, Groupe Berger) et des très petites entreprises.

Il n'existe pas de concurrence pour la tourbe du Québec ou du Canada puisque les propriétés de la tourbe que l'on retrouve ici sont différentes, par exemple, de celles d'Europe. De plus, il n'y aurait pas non plus de tourbières de la même qualité aux États-Unis, le principal marché du Québec :

« En Floride, ce sont des tourbières de sphaigne beaucoup moins intéressantes, ce sont des tourbières dégradées, ce n'est pas la même qualité de tourbe, on ne peut pas utiliser cette tourbe pour faire des mélanges professionnels. »

Une « [...] compétition féroce au niveau de l'industrie » s'exerce entre les grands producteurs, bien que les produits semblent assez différenciés. Les petits producteurs ne rivalisent pas avec les plus grandes entreprises puisque leur production, sauf exception, reste encore dans la tourbe brute, c'est-à-dire non transformée, alors que les autres se sont tournées depuis plusieurs années vers des produits à valeur ajoutée qui utilisent la tourbe, mais également d'autres composantes. De plus, ce sont les plus grandes entreprises, en particulier Premier Tech, qui achètent la tourbe vendue par les plus petites.

De même, il n'y a pas vraisemblablement de rivalités entre les régions du Québec et même du Canada, puisque ce sont les mêmes entreprises qui sont présentes sur la Côte-Nord, le Lac-Saint-Jean et dans d'autres provinces du Canada (ex. : Alberta, Manitoba).

Finalement, la concurrence est davantage reliée aux produits de substitution. Le compostage rassemble de plus en plus d'adeptes. Il vient de plus en plus concurrencer la mousse de tourbe dans la production horticole :

« (Les entreprises), comme Compost du Québec, sont payées par les villes et les municipalités. (Cette entreprise) reçoit 50 piastres la tonne (de produits décomposables) qui entrent chez eux. Bon, bien après il produit (du compost), puis il le revend. Il arrive donc avec un prix moindre, une qualité moindre en général, mais dans les terreaux, la mousse de tourbe brute, il ne s'en vend plus beaucoup. »

Pour l'heure, les produits de substitution sont de moindre qualité que les produits à base de tourbe. D'autres matières, telles que la noix de coco broyée, pourraient éventuellement venir remplacer la tourbe dans les productions horticoles, mais il y a des problèmes au niveau de la distribution et de l'approvisionnement qui ne semblent pas être à la veille de se régler.

L'avenir est prometteur pour l'industrie. La population est de plus en plus intéressée par l'horticulture, la culture des fleurs et des légumes. Le jardinage a aussi de particulier d'être en croissance pendant les périodes de récession, alors que les gens cultivent davantage de fruits et

légumes. Comme la culture biologique est aussi en expansion, il y a un marché à développer des substrats de produits biologiques pour les grandes cultures.

Mais le défi principal pour les plus grandes entreprises du créneau, c'est de percer le marché européen où les pays de la Russie et de l'ex-URSS sont déjà présents.

### **Coûts de production, productivité & rentabilité**

On comprend des paragraphes précédents que les producteurs québécois ont accès à un marché assez captif pour les produits à base de tourbe. Ils sont donc en mesure, jusqu'à une certaine limite, de pouvoir augmenter leur prix de vente à l'étranger lorsque leurs coûts de production augmentent. Ainsi, l'augmentation du taux de change et la hausse du prix de l'énergie ont nui beaucoup à leur rentabilité, mais elles n'ont pas mis en péril les entreprises : « La baisse du dollar américain est plus rapide que la capacité qu'on a à augmenter nos prix ». Mentionnons que le transport, étant donné les distances à parcourir, peut représenter jusqu'à 30 % des coûts de production. Certaines composantes, telles les perlites de roche volcanique que l'on utilise dans les substrats de culture, peuvent occasionner des coûts élevés d'énergie parce qu'elles demandent d'être chauffées à des températures très élevées.

Pour les plus grandes entreprises du créneau, les défis concernent l'accroissement de leur productivité qui leur permet de produire à moindre coût. La concentration des acheteurs sur le marché du détail exacerbe la situation. La citation suivante illustre bien le problème :

« Les chaînes veulent souvent, non seulement acheter des produits à valeur ajoutée, mais elles veulent acheter nos produits bas de gamme, ou un produit pas cher, pis elles n'arrêtent pas de te squeezer pour ça, et elles veulent un gros volume. Si tu veux faire un gros pourcentage de tes ventes dans le gros volume, tu ne fais pas de marge (de profit), ou peu, par rapport à d'autres produits où tu fais plus de marge. [...] Comme je dis, c'est la globalisation de la clientèle, que ce soit au niveau du détail, ou au niveau professionnel, [...], plus ils sont gros, plus ils veulent te *squeezer*. [...] On essaie de les distinguer en dehors du prix, [...] sur la qualité, avec la recherche, avec les nouveaux produits, avec les programmes, toutes sortes de programmes de promotion, de *packaging*, toute sorte de choses, pis beaucoup sur la distribution. Mais lorsque tu vas voir un distributeur, lui, il va



toujours te dire que t'es trop cher. Il va dire : je ne vais pas t'acheter, toi, t'es trop cher, je vais acheter de l'autre. »

### **Technologies et recherche & développement**

L'industrie veut percer davantage le marché européen et asiatique, il faut qu'elle trouve aussi le moyen de diminuer les coûts de transport pour être plus concurrentielle par rapport aux pays de l'ex-URSS. Par l'innovation technologique, il y a moyen, par exemple, de diminuer le poids des produits horticoles fabriqués et ainsi, réduire les coûts de transport.

En horticulture, les consommateurs achètent de plus en plus de produits variés, des mélanges tout préparés et différents pour leurs plantes intérieures, des engrais spécifiques pour leurs arbustes, leurs rosiers, leur potager, des champignons microscopiques pour accélérer la croissance, etc. Il existe une multitude de produits spécialisés en horticulture. Ces produits exigent des équipements et de la machinerie pour la fabrication, l'ensachage, etc., mais aussi, de plus en plus de recherche et de développement.

La présence des grandes chaînes sur le marché exige également que l'on soit en mesure de produire à grand volume. Peu d'entreprises de l'industrie peuvent répondre à leurs besoins :

« Le plus gros défi, c'est la clientèle, on n'a pas un cartel chez nous, mais on a, au contraire, de plus en plus, des clients de plus en plus grande importance. Donc, qui te demandent d'être de plus en plus national, ils ne veulent plus avoir un petit producteur qui va vendre pour 3-4 magasins : regarde, tu nous vends à travers le Canada, ou tu ne nous vends pas. C'est clair que les plus petits producteurs n'ont pas les moyens de faire ça, parce que ça demande beaucoup d'investissements, autant en équipements qu'en distribution. »

Si la tendance se poursuit, il y aura de moins en moins d'entreprises dans l'industrie au cours des prochaines années. Les « géants » achètent les plus petits qui n'ont pas les reins suffisamment solides pour répondre à la demande des Wal-Mart et autres :

« Dans ma tête, c'est clair que dans 10 ans, les 3-4 plus gros vont rester, les plus petits vont, soit se faire acheter ou fermer. Au Canada, il n'y aura plus beaucoup de producteurs. [...] Ça tombe vite, là. [...] Avec 3-4 millions-là (de chiffre d'affaires), ils ne *tofferont* pas bien (longtemps), bien ils vont *toffer* le temps qu'ils

veulent, mais un moment donné, la ressource est épuisable, ils n'ont pas les moyens d'investir dans du *packaging*, dans des efforts de vente pis tout ça, pis ils n'ont pas vraiment le désir et la capacité de le faire, parce qu'ils n'ont pas nécessairement un gros volume à produire. Donc, qu'est-ce qu'ils font, les plus petits? Ils (vendent) les produits pas cher dans les centres de jardins ou dans les chaînes. »

### **Approvisionnement en matière première**

C'est depuis 1930 que l'on exploite la tourbe dans la région du Bas-Saint-Laurent. La durée de vie des tourbières s'achève. C'est pourquoi on apporte présentement de la tourbe de la Côte-Nord et du Nouveau-Brunswick pour la transformer dans la région. C'est pour être près de la matière première que les plus grandes entreprises ont des usines de transformation au Nouveau-Brunswick, dans l'Ouest canadien et même aux États-Unis.

La question de l'épuisement de la ressource est majeure pour les petites entreprises qui ne se sont pas diversifiées, contrairement aux entreprises plus grandes qui ont pris le virage depuis plusieurs années. Voici un court extrait d'une des entrevues où le participant décrit les parties de la tourbe par un dessin et explique bien le processus de collecte ainsi que son utilisation :

« On prélève quelques millimètres par année, je ne sais pas combien de millimètres, mais disons qu'on va chercher avec un aspirateur : ça (démonstration). On n'en prend pas beaucoup parce qu'on prend que les grandes surfaces, on ne prélève que la couche du dessus, celle qui est sèche. Et après ça, on reprend l'année d'après. Ici c'est de la tourbe brune, donc celle-là évidemment est entre les deux. Elle a un peu moins de capacité d'absorption que celle-là, mais plus que la tourbe noire. Donc, on les mélange ensemble pour faire des mélanges horticoles, pis des fois, on va en chercher ici dans la tourbe noire. Mais celle-là (la tourbe noire), on ne l'utilise pas beaucoup parce que, contrairement aux Irlandais, nous on ne chauffe pas avec ça; le coût d'électricité au Québec est à 6 cents du kilowatt, donc au lieu de transformer de la tourbe... »

Il existe une chaire de recherche industrielle en aménagement des tourbières à l'Université Laval, mais l'on n'aurait pas encore trouvé un moyen efficace de régénérer les tourbières. Selon deux participants, les producteurs de tourbe actuels auront épuisé leurs ressources dans 10 ans. Cette situation est attribuable à la méthode de collecte de la tourbe :

Intervenant : « Quand j'ai commencé, j'avais 12 pieds d'épaisseur avant de *pogner* la terre glaise et là, j'en ai six pieds. Alors là, j'ai dit qu'il était temps, avant de me ramasser que je n'en ai plus, de la garder et de la mélanger, de lui donner une valeur ajoutée. Et c'est ça qu'on a fait. [...] Ça se régénérât. Dans le temps, on coupait ça au bloc [...] Au bloc, ça veut dire qu'on avait une pelle et qu'on creusait trois pieds de creux de même, dans le temps de mon père. Et deux blocs côte à côte, on coupait ça de large avec une petite pelle et on mettait ça sur le bord du canal. On faisait un canal là-dedans et on allait... Et là, un moment donné, on mettait ça en cale pour qu'il sèche. Mais les élégants (?) n'étaient pas coupés. Les élégants restaient là. (Maintenant), on passe un vacuum dedans et on enlève tout le dessus au complet. Tandis qu'avant, on n'en enlevait que 16 pouces de large.

M.P. Et pourquoi ne peut-on pas le faire aujourd'hui?

Intervenant : C'est trop cher. Ce qu'on fait là, c'est un procédé qui ne coûte pas cher. Mais vous savez que, dans ce temps-là, il y avait six personnes qui travaillaient avec la pelle, (aujourd'hui), il y en a une (seule) personne assise sur un tracteur qui récolte la même partie. »

Dans les discussions du comité du créneau en groupe restreint, la question de l'épuisement des ressources a été abordée, mais n'a pas été considérée comme un « facteur limitant de première importance ». Certains petits producteurs attendent tout simplement de se faire acheter par un plus gros ou ont l'intention de poursuivre jusqu'à l'épuisement de leurs ressources. Il faut dire que, parmi les petits producteurs, plusieurs seraient âgés et peu scolarisés et auraient, en somme, peu d'intérêt à s'investir dans de nouveaux créneaux. Toutefois, pour ceux qui sont intéressés et qui désirent transmettre leur héritage à leurs enfants, comme il en existe, le défi est de taille :

« (Ils) sont très attachés quand même à leur (entreprise), c'est de génération en génération que ça s'est transmis, ils savent que les plus grosses ont toutes un œil sur eux, mais il y a une certaine fierté, pis les gens disent : Bon, nous aussi, on va commencer à acheter ailleurs! Il y en a des plus petites qui ont commencé à essayer d'ouvrir sur la Côte-Nord, mais c'est vraiment une autre problématique. Ils sont confrontés à se demander dans 10 ans, est-ce qu'on va être encore là? Est-ce qu'on va être capable de faire face à cette diminution de la ressource, investir de façon importante avec des ressources limitées?

M.P. Est-ce qu'ils veulent (continuer) ou ont-ils laissé tomber?

Intervenant : À date, il y en a une couple qui ont vendu, mais je pense que ceux qui restent, ils veulent réussir. »

### **Réglementation, normes & environnement**

Les tourbières au Canada couvrent 11 % du territoire canadien<sup>19</sup> et constituent 30 % des tourbières dans le monde, en deuxième place après la Russie<sup>20</sup>. Seulement 0,02 % de la tourbe canadienne serait exploitée<sup>21</sup>. Les tourbières sont constituées à partir de débris végétaux s'accumulant sur plusieurs milliers d'années, ce qui explique que la ressource n'est pas renouvelable à l'échelle humaine.

On confère aux tourbières un rôle important dans les écosystèmes :

« Une tourbière fonctionnelle est un écosystème qui a la capacité d'accumuler du carbone, de régulariser les flux d'eau, de supporter une grande variété d'habitats et d'espèces et qui offre un potentiel pour des activités récréatives. »<sup>22</sup>

Elles sont également des atouts précieux sur le plan paléoécologique parce qu'elles sont un milieu qui permet de conserver des parties de plantes, par exemple, les graines et le pollen pendant plusieurs milliers d'années. On comprend que la disparition des tourbières dans le monde, principalement à cause de l'agriculture, inquiète celles et ceux qui se préoccupent des questions environnementales. Des mouvements de population se créent afin d'interdire les produits horticoles à base de tourbe. Des politiques se font de plus en plus restrictives sur l'exploitation des tourbières. On exige de plus en plus de mesures pour assurer sa régénération. On réserve des zones contrôlées pour assurer la conservation et la protection des tourbières.

Au Québec, il n'existerait aucune politique de conservation des tourbières, mais la population est de plus en plus soucieuse de préserver un environnement sain pour les générations

---

<sup>19</sup> Site Internet du groupe de recherche en écologie des tourbières (GRET), [http://www.gret-perg.ulaval.ca/fr\\_tourbiere.html](http://www.gret-perg.ulaval.ca/fr_tourbiere.html), page consultée le 1<sup>er</sup> novembre 2006.

<sup>20</sup> SAMSON, BÉLAIR, DELOITTE & TOUCHE. 2003. *Valorisation de la tourbe : Gestion décentralisée des eaux usées et substrats pour l'horticulture, Bas-Saint-Laurent*, 30 mai, 8.

<sup>21</sup> Ibidem.

<sup>22</sup> Site Internet du groupe de recherche en écologie des tourbières (GRET), [http://www.gret-perg.ulaval.ca/fr\\_tourbiere.html](http://www.gret-perg.ulaval.ca/fr_tourbiere.html), page consultée le 1<sup>er</sup> novembre 2006.

futures. On comprend que, dans ce contexte, des produits horticoles n'intégrant pas de tourbe et ceux affichant une certification en matière environnementale sont porteurs pour l'avenir. Les participants à notre étude sont bien conscients des enjeux environnementaux pour percer le marché d'outre-mer. Pour certains, l'image de l'industrie est malmenée. Il convient de renverser sa fausse perception :

« Les perceptions des gens, c'est que la tourbe il n'y en a plus, que c'est une ressource qui s'épuise et qu'on en fait une exploitation sauvage, ce qui n'est pas le cas. Donc, moi je pense que le développement durable, ça veut dire aussi qu'on ne la prélève pas jusqu'au fond et qu'on va avoir une certification environnementale, qui permet de dire aux gens : bien voici, nous autres, on a été validé ou vérifié par des environnementalistes ou par des experts en environnement et voici notre code d'éthique par rapport à l'exploitation de la tourbe. Donc, ça c'est quelque chose qu'il faut expliquer aussi aux consommateurs et que les producteurs veulent adopter comme façon de faire. »

Il y a cependant des parties moins reluisantes à cette image, comme en font foi les paragraphes suivants :

« On fait un prélèvement limité. Et je ne dis pas que c'est le cas partout, mais c'est la tendance, en tout cas, je regarde du côté de chez Premier ou de chez Berger, je pense qu'eux autres, ont emboîté le pas dans ce sens-là. Bon, les petites tourbières, il ne faut pas non plus se conter d'histoire, il y en a qui se disent tant qu'il en aura, on va l'exploiter, pis quand il n'y en aura plus, bien, merci bonjour, on met la clé, pis c'est fini, pis moi bien, j'aurai fait mon argent pis je prendrai ma retraite. Il y en a quelques-uns, parce que c'est plusieurs sont des entreprises familiales, pis qui se disent : bien là, quand ça sera fini, ça sera fini! »

Intervenant : « On parle beaucoup de régénération de tourbières, au niveau environnemental, donc c'est sûr que ce sont de belles choses, mais il faut avoir un plan un peu plus précis, il devrait y avoir une uniformité au niveau des entreprises afin de s'assurer que chacune des tourbières qui est laissée vacante après exploitation soit gérée raisonnablement.

M.P. C'est-à-dire que ce n'est pas tout le monde qui fait attention à la régénération?

Intervenant : Il y a une sensibilité [...] pour bien paraître, je vous dirais. Quand il y a des gens qui viennent de l'Europe ou qui que ce soit, on les amène sur des sites très précis pour montrer que la régénération des tourbières, c'était possible... »

Lors des entrevues, il fut question, à plusieurs reprises, de la poussière générée par l'exploitation des tourbières qui pourrait nuire à la couche d'ozone, à la qualité de vie des voisins immédiats et même aux travailleurs. La Commission de la santé et sécurité du travail ou le ministère de l'Environnement obligerait les entreprises à se munir d'un dépoussiéreur. Il s'agirait d'un investissement de l'ordre de 300 000 \$ à 400 000 \$. Cette exigence serait insurmontable pour un petit entrepreneur à moins qu'il ne partage l'équipement avec d'autres. Certains auraient préféré fermer boutique plutôt que d'y répondre favorablement. Mentionnons que l'industrie de la tourbe est prise dans un imbroglio au niveau des normes ou de la réglementation gouvernementale, parce qu'elle est parfois considérée comme une entreprise minière et, dans d'autres cas, comme une entreprise agricole.

### **3.2.2.1.3      *Besoins des entreprises***

Le plan d'action du créneau *Valorisation de la tourbe et technologies agro-environnementales* mise beaucoup sur le Centre d'innovation de l'industrie de la tourbe du Québec (CIITQ) pour répondre aux besoins des entreprises, que ce soit au niveau de la production de différentes études, de l'aide financière ou autrement. Le Centre agirait à titre de référence pour les entreprises grandes ou petites de la tourbe, par exemple, pour obtenir le nom d'un avocat spécialisé dans le domaine, résoudre un problème de gestion des ressources humaines, obtenir une subvention, etc. :

« (Avec) ce centre-là, les gens, par exemple qui n'ont pas l'expertise, la masse critique pour le faire, qui ne peuvent pas le faire chez eux, qu'ils n'ont pas de chercheurs, il va y avoir finalement cette banque-là (de personnes) qui vont dire : si tu vas voir telle personne, elle peut t'aider à faire telle partie, si tu vas voir telle (autre) personne, elle va t'aider. Parce que si vous allez voir, vous, toute seule, un consultant, il va dire qu'il peut tout faire. C'est son métier de ramasser des contrats. Une fois qu'il a le contrat, il essaie de faire de son mieux. Mais ce n'est pas vrai, tandis que ce centre-là va être vraiment indépendant des consultants et il

va connaître les expertises de certains consultants et quand les consultants n'auront pas l'expertise, on va s'organiser pour la développer. »

Le dirigeant d'une petite entreprise cherchait désespérément de l'aide pour son projet de 2<sup>e</sup> transformation de la tourbe. Le Centre aurait peut-être été un moyen de lui venir en aide :

« C'est dur un moment donné. Moi, en tant que propriétaire, je travaille. Il faut que je fasse le concept de mon entreprise, il faut que je dirige l'entreprise. [...] Quand je fais 70 heures par semaine là-dedans, je n'ai pas le temps d'aller courir des subventions partout. Ça me prendrait quasiment un coach qui me dirait que j'ai le droit à ci, que j'ai le droit à ça, qui cherche à ma place. Parce que moi, je n'ai pas le temps. Lui, le coach, serait bien plus renseigné pour savoir s'il y a des aides gouvernementales qui sont disponibles pour moi. »

La hausse du taux de change et l'augmentation du prix du pétrole ont une incidence sur l'industrie de la tourbe au Québec; ses activités soulèvent aussi des enjeux environnementaux. On a vu qu'elle manifeste également la volonté de pénétrer davantage les marchés européens et asiatiques et pour ce faire, développer le transport maritime pour être plus compétitive. Les entreprises du créneau font partie de l'Association des producteurs de tourbe du Québec (APTQ). Lorsqu'un problème commun est soulevé à l'association québécoise, ce sont des entreprises qui en font partie, qui prennent présentement le flambeau et s'occupent d'un dossier sur leur temps de travail ou leur temps libre. Il faut dire cependant qu'il existe aussi une association canadienne, Canadian Sphagnum Peat Moss Association, qui dispose d'employés permanents pour voir au suivi de certains dossiers à caractère plus canadien. Pour un participant, le CIITQ devait jouer ce rôle précis, soit s'occuper de problèmes communs à l'industrie, devenir une sorte de lobby pour venir en soutien à l'APTQ qui le fait difficilement, faute de moyens financiers et de permanence à l'emploi, et faire avancer des dossiers à plus ou moins long terme :

« Ce centre-là, dont on parle depuis tantôt, si on veut voir des fins intéressantes, il faut que ça réponde encore une fois à des besoins communs. Faut que ce soit un organisme qui fasse du lobbying pour l'ensemble de l'industrie. »

Le CIITQ pourrait également aider les entreprises dans leurs projets de recherche et développement :

« Actuellement, il y a des grosses entreprises comme PremierTech et Berger, qui ont des capacités de recherche et développement, mais il y a peut-être une dizaine d'autres entreprises, des plus petites qui, elles, ont besoin d'avoir accès à de l'expertise, à un centre de transfert, à un centre de recherche et développement, à des gens qui vont les aider finalement à élaborer de nouveaux produits ou à faire des produits à plus grande valeur ajoutée. Donc, il y a beaucoup de place pour de la recherche et développement. »

Le créneau de la tourbe a été cité comme l'exemple type du créneau qui fonctionne et dans lequel les entreprises participent. Lors des entrevues, le créneau *Valorisation de la tourbe et technologies agro-environnementales* était dans une impasse. L'APTQ considérait que les besoins avaient été bien identifiés dans le plan d'action du créneau, ses membres ont toutefois refusé le montant supplémentaire de la contribution financière demandée aux entreprises. L'on comprend que les petites entreprises, qui font aussi partie de l'APTQ, qui n'ont pas les moyens financiers des plus grandes, craignaient une inflation des coûts liés à l'institutionnalisation du projet :

« Il y avait une certaine ouverture pour un certain budget, mais il y avait aussi beaucoup de crainte quant à la structure (CIITQ), pis leurs projets (du comité), pis tout. Les projets étaient tellement diversifiés, entre s'occuper de développer le côté maritime, regarder le côté fiscalité, regarder le côté recherche d'équipement, tout ça. On avait quand même beaucoup de doutes à savoir s'ils vont être capables de nous donner des services à l'association, dans la mesure qu'ils envisageaient nous donner, à des coûts quand même intéressants. Au départ, il (le CIITQ) était supposé avoir de bonnes dimensions, pis après ça, ça a changé, parce que maintenant, je pense, c'était plutôt comme 20-25 % qu'il fallait payer par année, ça montait notre budget autour de 40 à 50 000 dollars, quand nous, l'association, on a un budget annuel d'à peu près de 10 à 15 000 dollars. Ensuite, on a parlé à nos membres, tout simplement, ça a été une décision au conseil d'administration pis avec les membres : seriez-vous ouverts à payer pour des services [...] qui sont prévus dans le créneau ACCORD? Pis ... (ils) ont dit non, ils ont dit : si on a un problème, on va se mettre ensemble [...] On sait très bien comment ça va vite là, avoir une permanence, pis des projets, ce n'est pas long que t'as 15-20-30 000 \$ dépensés comme ça! On part un projet, le temps de partir, 6 mois, pis on n'a rien fait, pis c'est dépensé. »

Selon un participant, on n'a pas besoin non plus « ... d'un intermédiaire pour aller à un endroit qui existe déjà alors qu'on pourrait aller direct ». De plus, ce genre de services serait déjà



offert par l'Université du Québec à Rimouski. Aussi, selon un autre intervenant, un essai de la sorte a été tenté il y a quelques années et ça n'a pas fonctionné, faute d'achalandage. Mais la raison qui a pesé le plus dans la balance, c'est que le nouveau Centre d'innovation de la tourbe serait basé au Centre de développement bioalimentaire du Québec (CDBQ) à La Pocatière, très près du centre de recherche en biotechnologies de Premier Tech. Soulignons que le CDBQ est reconnu comme un Carrefour de la nouvelle économie. Il permet aux entreprises qui y sont locataires, de profiter d'un crédit d'impôt égal à 40 % des salaires versés n'excédant pas 15 000 \$ par emploi annuellement, jusqu'au 31 décembre 2010<sup>23</sup>. Le CDBQ deviendrait l'endroit de référence pour la tourbe. On ne créerait pas une nouvelle structure en soi, mais on construirait de nouveaux locaux. Le gouvernement du Québec et le gouvernement fédéral financeraient les travaux (1,3 M\$ et 3,5 M\$ respectivement).

## **B) Offre de main-d'œuvre**

Ce deuxième volet du marché interne du travail traite des aspects touchant l'offre de main-d'œuvre. Dans un premier temps, nous faisons état des caractéristiques des emplois du créneau et nous abordons des préoccupations en matière de main-d'œuvre par la suite.

### **3.2.2.1.4      *Caractéristiques des emplois***

Trois éléments font partie de cette section sur les caractéristiques des emplois. Il s'agit : du profil des emplois, des conditions de travail et de la formation de main-d'œuvre.

#### **Profil des emplois**

Comme dans l'industrie de la tourbe, il y a, d'un côté, de la grande et moyenne entreprise<sup>24</sup>, et de l'autre, de la très petite, les emplois sont assez différents dans l'une et dans l'autre. La petite entreprise familiale embauche tout au plus quelques employés pendant la période de récolte; ces derniers n'ont pas besoin de formation particulière pour opérer la

---

<sup>23</sup> [Http://www.lapocatiere.ca/cne.html](http://www.lapocatiere.ca/cne.html).

<sup>24</sup> On considère habituellement une PME comme étant une entreprise de moins de 500 employés.

machinerie. Dans les entreprises plus grandes, on retrouve aussi des travailleurs à la récolte sur des tracteurs et dans des camions pour la livraison, mais il y a également des employés dans les usines de transformation : des opérateurs de chariots élévateurs et d'équipements motorisés, des opérateurs de machineries fixes pour les ensacheurs et les mélangeurs, des soudeurs, des mécaniciens, des menuisiers, des contrôleurs de la qualité, des employés à la maintenance, etc. Parmi les cols blancs, on compte des employés de bureau, des employés affectés à la vente et au service à la clientèle, des traducteurs, des graphistes, des informaticiens, etc. Comme les produits sont vendus dans plusieurs pays, certains employés doivent utiliser plusieurs langues de travail et sont appelés à voyager. On emploie également des techniciens et des professionnels à la Recherche et Développement, par exemple, des ingénieurs, des chimistes, des techniciens en horticulture, microbiologistes, agronomes, etc. Les professions que l'on retrouve dans les plus grandes entreprises de la tourbe ressemblent finalement aux emplois de n'importe quelle grande entreprise manufacturière.

### **Conditions de travail**

La période de récolte débute au mois de mai et se termine à la fin d'octobre. Dans la grande et moyenne entreprise, on travaille sur plusieurs quarts de travail en période de pointe, c'est-à-dire de septembre à mai pour la fabrication des produits en usine. Les plus grandes entreprises opèrent à l'année. En période plus calme, les employés sont affectés à d'autres postes, il y aurait donc peu d'effets saisonniers. On embauche des étudiants pendant la période des récoltes. La majorité des travailleurs viennent de la région.

Chez Premier Tech, on fait mention d'une rémunération de l'ordre de 35 à 40 % supérieure à ce que l'on peut trouver dans la région. La présence de Premier Tech et de Bombardier aurait un effet à la hausse sur les conditions de travail des autres entreprises de la région qui disputent les mêmes corps d'emploi :

« Il faut dire aussi que les tourbières entre elles, elles ont la problématique d'avoir un gros qui offre des meilleures conditions de travail que les petites entreprises. »

Dans les entreprises plus petites, le travail s'assimile à la récolte agricole. L'une d'entre elles, qui s'est lancée dans la transformation, est en mesure d'offrir une semaine de travail est de 40 à 50 heures par semaine, mais la récolte en soi, n'exigerait que 4 à 5 heures de travail par semaine. On paie aux alentours du salaire minimum et les avantages sociaux sont, pour ainsi dire, inexistantes. Cependant, afin d'attirer les travailleurs, dans une entreprise, on essaie de leur offrir une plage de travail qui leur permet d'avoir droit aux indemnités d'assurance-emploi en période de chômage.

### **Formation de la main-d'œuvre**

Contrairement à ce qu'on a pu voir dans d'autres créneaux, il n'y aurait finalement pas beaucoup d'interrelations entre les institutions d'enseignement et l'industrie. Dans le domaine de la tourbe, il y a peu de programmes de formation spécifiques au secteur et qui sont donnés par les maisons d'enseignement. On fait mention d'une attestation d'études collégiales en assainissement des eaux et du programme de formation d'ouvrier agricole qui sont tous deux appréciés par les entreprises, mais c'est à peu près tout.

L'Institut de technologie agro-alimentaire située offre de la formation dans les domaines de l'agriculture, de l'horticulture et en transformation des aliments. Dans cette institution comme dans les autres institutions collégiales de la région, l'offre de formation continue est cependant peu développée dans le domaine de la tourbe. Elle se limite pratiquement aux cours d'anglais. On explique cette situation par le fait que les emplois dans le secteur de la tourbe sont surtout de niveau secondaire, mais également par le manque d'intérêt des professeurs pour le domaine.

Les plus grandes entreprises ont un plan de formation assez structuré ou sont en train d'en développer un. Elles n'ont aucune difficulté à remplir les obligations découlant de la *Loi sur le développement de la formation de la main-d'œuvre*. Dans une entreprise, les principaux besoins de formation identifiés concernent principalement le personnel administratif, de gestion, de communication et de l'informatique. Dans les usines, la formation se fait surtout par compagnonnage, à moins qu'elle ne s'adresse à un groupe. Dans ce cas, on demande à un formateur externe de se déplacer en entreprise.

Dans les petites entreprises, il n'y a pas de formation offerte, hormis celle de montrer les tâches en début de saison aux nouveaux employés : « Oui, il s'en fait de la formation en entreprise, mais il y a juste les grosses qui ont les moyens d'en faire »

### **3.2.2.1.5 *Préoccupations en matière de main-d'œuvre***

Les préoccupations en matière de main-d'œuvre dans l'industrie de la tourbe concernent surtout deux éléments : la difficulté de recruter la main-d'œuvre pour des emplois spécialisés et le taux de roulement. Il existe aussi certains besoins sur le plan de la formation de la main-d'œuvre. Dans cette section, nous abordons également la question des pénuries de main-d'œuvre.

#### **Recrutement & rétention de la main-d'œuvre**

Lorsqu'il s'agit d'emplois spécialisés comme les techniciens en microbiologie et en chimie analytique ou encore, des employés parfaitement bilingues, des vendeurs avec des connaissances scientifiques, les plus grandes entreprises doivent recruter à l'extérieur de la région, étant donné l'absence de compétences de la sorte au Bas-Saint-Laurent. Lorsqu'on trouve des personnes qui veulent revenir dans leur région natale ou encore, qui aiment la région pour ses espaces, sa qualité de vie, etc., c'est de loin, ce qu'il y a de mieux sur le plan de la rétention de la main-d'œuvre, mais ce n'est pas toujours possible. Les personnes intéressées par les emplois offerts ne sont pas nécessairement celles qu'on cherche. L'offre parvient plus souvent des jeunes avec peu d'expérience ou d'immigrants qui ont de la difficulté à trouver un emploi dans les régions centres :

« Je me suis trouvé avec des jeunes qui ont le vouloir, qui ont la bonne volonté, mais qui doivent bâtir leur expertise. Pis ça, bien, l'inconvénient, (c'est) que ça demande plus d'encadrement, plus de suivi. J'ai un cas, assez récent, qui m'est arrivé, pis là, je n'étais pas en mesure d'assurer le suivi que ça aurait nécessité. Je suis obligé de ramasser les pots cassés, (c'est) un peu plate. »

Et il arrive que les personnes qui viennent travailler en région s'en retrouvent aussitôt qu'elles en ont la chance. Pour déménager une famille, il faut aussi que le conjoint soit en mesure d'occuper un emploi dans la région, ce qui n'est pas toujours possible : la ville la plus près des

tourbières, c'est Rivière-du-Loup, une ville de 17 000 habitants. Il y aurait aussi une question d'image et de méconnaissance du secteur qui ne favoriserait pas le recrutement. Il s'en suit que les démarches de recrutement sont parfois trop longues et difficiles au goût des participants :

« Le secteur, finalement, n'est pas très connu. Ce n'est pas un gros secteur, il doit faire sa promotion et son recrutement lui-même. Il ne peut pas compter sur un très grand bassin de main-d'œuvre naturel. Donc, il doit recruter beaucoup à l'extérieur. Il y a passablement de roulement de personnel. Ce n'est pas tout le monde qui aime ça vivre en région. [...] Soudeur, tout le monde est en concurrence pour ce type d'emploi spécialisé là. La soudure, c'est horizontal. C'est utilisé dans plusieurs secteurs. Pour trouver des soudeurs à Rivière-du-Loup qui vont travailler dans une industrie de la tourbe, il faut faire des efforts supplémentaires. Ce n'est pas Bombardier aéronautique à Montréal... »

Pour la récolte de la tourbe, il y aurait un taux de roulement élevé de la main-d'œuvre saisonnière, estimé à 50 %<sup>25</sup> et lié au fait que les jeunes de la région préfèrent un travail à plein temps et sont moins intéressés par le travail dans les champs. Les jeunes auraient aussi plus de choix qu'avant sur le plan de l'emploi. La région plus immédiate de Rivière-du-Loup serait en effervescence présentement avec les entreprises qui embauchent beaucoup telles que Premier Tech et Les Viandes du Breton. Au moment d'écrire ces lignes, Premier Tech sollicitait des candidatures pour plus de 25 emplois sur son site Internet<sup>26</sup>. L'entreprise Les Viandes du Breton cherchait 20 journaliers<sup>27</sup> pour un salaire horaire se situant entre 10 et 17,50 \$ l'heure. Pour pallier le problème de rétention de la main-d'œuvre affectée à la récolte de la tourbe, on songe à une sorte de couplage avec l'industrie forestière et à la main-d'œuvre immigrante. Cette préoccupation est incluse dans le plan d'action du créneau : « La forêt, ça va pas si bien que ça, il y a des scieries qui vont fermer, donc, ça va libérer de la main-d'œuvre, c'est bon pour nous »

---

<sup>25</sup> Compte-rendu de la rencontre du 4 mars 2005, tenue à Rivière-du-Loup, portant sur la problématique main-d'œuvre dans l'industrie de la tourbe.

<sup>26</sup> [Http://www.premiertech.com/pt/fr/carriere/profil/fprofil.htm](http://www.premiertech.com/pt/fr/carriere/profil/fprofil.htm), page consultée le 3 novembre 2007.

<sup>27</sup> [Http://www.bas-saint-laurent.org/p\\_emploi\\_direct.asp?id=1582](http://www.bas-saint-laurent.org/p_emploi_direct.asp?id=1582), page consultée le 3 novembre 2007.

### **Pénuries de main-d'œuvre**

Les informations précédentes pourraient laisser penser qu'il y a pénurie d'emplois, mais ce n'est pas le cas. Selon un intervenant, Premier Tech est en mesure d'obtenir la main-d'œuvre dont il a besoin. L'entreprise dispose de toute l'infrastructure (ex. : garderie) pour accueillir les personnes qui viennent d'autres régions. Un autre indice de l'absence de pénurie de main-d'œuvre, c'est que les entreprises de la région sont encore réticentes à employer des immigrants : « Malheureusement, nos régions sont fermées à l'immigration ».

Il faut dire également que la situation de l'emploi qui prévaut à Rivière-du-Loup n'est pas représentative de celle qui existe dans certaines municipalités régionales de comté de la région. Avec la crise de l'industrie forestière, il y a des villages et des municipalités régionales de comté qui en arrachent plus que d'autres. Le tiers des 117 municipalités du Bas-Saint-Laurent sont monoindustrielles. Dans certaines municipalités régionales de comté telles que Les Basques, Mitis, Matépédia, l'économie ne roule pas fort :

« Rivière-du-Loup : toujours! Mais si vous allez à l'extérieur, si vous sortez un petit peu, là, vous avez des emplois, ce n'est pas la fin du monde. [...] C'est toujours Rivière-du-Loup qui fait la différence. C'est le parc industriel qui se développe de façon importante évidemment, pis je pense qu'on peut presque personnaliser ça un peu, le maire de Rivière-du-Loup est une espèce de visionnaire assez étonnant. On peut dire, il est très, très, très efficace. »

« Il y a la Matapédia, où c'est triste. C'est que c'est lié beaucoup à la forêt. C'est que t'as peu d'activités de remplacement qui s'installent. T'as peu de création de nouveautés. Ça finit par paraître sur le moral des gens qui essaient de *leader* les troupes. Quand tu dépasse une limite, on dirait que ce ne sont pas des indicateurs économiques, on dirait que ce sont des indicateurs d'humeur. Tu sais, d'un côté, t'as un leader qui essaie de défendre sa place, qu'est-ce tu veux, il a son chalet sur le bord du lac, il a sa maison là, pis tout ça. Mais de l'autre côté, il dit à ses garçons ou à ses filles : sacrez votre camp d'ici, ça va mal. La personne même est *pognée* dans ce discours-là. Pis, il a un grand bout de territoire qui est vide entre la Matapédia pis la Baie des Chaleurs. C'est comme un territoire où c'est plus difficile. »

Dans la région du Bas-Saint-Laurent, les gens se déplaceraient de plus en plus pour le travail. Il ne serait pas rare de parcourir une distance pouvant aller jusqu'à 100 kilomètres pour

aller travailler. L'absence de congestion est un autre avantage régional... Des propos de certains répondants, il y aurait encore des ressources humaines disponibles dans la région qui sont sous-utilisées et qui aimeraient occuper un emploi. Par exemple, une entreprise a envoyé ses offres d'emploi dans les publisacs de 4 à 5 villages environnants. Dans chaque village, entre 60 et 100 personnes se sont montrées intéressées, ce qui fait dire à un participant qu'il faut changer nos façons de recruter :

« On a aussi remarqué que se fier juste au site d'Emploi-Québec pour aller recruter, ce n'était pas bon. [...] C'est pour ça qu'il faut innover, faut avoir de nouvelles méthodes [...] La problématique d'emploi, ce n'en est pas une, c'est une problématique, par rapport à nous autres, comme société, on n'est pas capable d'aller chercher nos gens (d'attirer la main-d'œuvre). C'est ça l'affaire. »

### **Besoins de formation**

Pour assurer un meilleur arrimage entre l'offre et la demande d'emplois dans la région du Bas-Saint-Laurent, il faudrait qu'il y ait plus de personnes formées dans les métiers et des gens qui parlent l'anglais. Comme plusieurs entreprises de la région exportent à travers le monde, la langue utilisée est souvent l'anglais. La formation à cet effet serait insuffisante. Ce serait même le principal reproche que l'on adresse aux institutions d'enseignement.

Les emplois demandés dans la région du Bas-Saint-Laurent sont surtout de niveau secondaire, du domaine professionnel, mais les jeunes ne veulent pas nécessairement suivre ces formations. Et ce n'est pas parce qu'il manque d'institutions d'enseignement de niveaux professionnel et technique dans la région, au contraire. Dans la région du Bas-Saint-Laurent, il existe 4 commissions scolaires et 4 Cégeps. Quelques participants sont d'avis que l'on devrait plutôt mettre l'accent sur la formation en milieu de travail au lieu de la formation en institution, si l'on veut attirer les jeunes décrocheurs et les immigrants dans les métiers en demande tels que soudeurs, monteurs, manœuvres. Lors de notre passage au Bas-Saint-Laurent, les médias faisaient part du taux de décrochage scolaire dans la région, de l'ordre de 50 % pour les garçons. L'un des participants explique cette situation par la disponibilité des emplois dans la région, y compris

dans l'industrie forestière, où les jeunes peuvent bénéficier de salaires relativement intéressants. On l'explique également par la scolarisation des parents qui est très faible dans l'arrière-pays :

« L'école est là, autant à Rivière-du-Loup qu'à La Pocatière. Les jeunes ne s'inscrivent pas. Ce sont les jeunes décrocheurs qu'il faut aller chercher. Le jeune décrocheur : aller sur un banc d'école, les écoles, ce n'est pas fait pour les gars actuellement. Les gars, on le voit, faut que ça bouge, faut que ça brasse. C'est pour ça que moi, je crois à la formation en usine. [...] Bien le décrocheur, c'est un gars qui ne veut pas rester assis sur un banc d'école. Je dis décrocheur parce que ce sont surtout les gars. Donc, faut revoir cette façon-là. »

« Donc, la sensibilisation du milieu à l'importance de la scolarisation, à mon avis, en est un (facteur). Pis ça m'apparaît clair. Parce qu'il y a une corrélation directe entre le développement d'une région pis sa scolarisation. Est-ce qu'elle est directe? En tout cas, elle saute aux yeux! Lequel est la cause de l'autre? Moi je pense que la scolarisation est plus la cause que l'effet. »

Pour un participant, il y aurait un intérêt à formaliser davantage la formation continue dans l'industrie de la tourbe : identifier les besoins et offrir des formations courtes, sur mesure, pour mettre à jour certains métiers, apprendre une nouvelle technique ou façon de faire, développer une expertise plus pointue, etc. L'idée d'une mutualisation des ressources pour la formation serait peut-être une avenue, pour permettre que les petites entreprises, qui n'ont pas accès à la formation, faute de moyens financiers, puissent elles aussi, en profiter :

« Il y a quatre commissions scolaires, mais il n'y a pas assez de bassins de main-d'œuvre (dans les entreprises du créneau) pour qu'une commission scolaire mette sur pied un cours pour les gens des tourbières. Mais il y a suffisamment de main-d'œuvre par contre pour aller chercher des besoins pointus. Mais là, ça demande un bon travail d'analyse. »

Pour l'heure, il semble que certaines entreprises réussissent facilement à bénéficier d'une aide importante à la formation alors que d'autres, plus petites, semblent avoir de la misère à en obtenir une, tel qu'en font foi les deux exemples suivants, assez contrastants :

« Ça va leur coûter 20 \$ pour une formation d'une journée, 5 heures, 20 \$. Si je n'avais pas la subvention d'Emploi-Québec, ça coûterait, mettons, à la personne, 100 \$. Ils ne viendraient pas. Parce qu'ici, la dépendance est très forte vis-à-vis les organismes subventionnaires. C'est très, très fort.



« Eux, l'information qu'ils nous donnent, c'est qu'ils vont me dire qu'ils vont me donner 60 % du salaire de la personne, vous allez la former, mais vous allez passer les personnes handicapées avant. C'est ce qu'ils nous répondent [...], mais une personne handicapée ne peut pas faire ce qu'on demande, c'est impossible. »

L'avenue de la formation en entreprise et de formation continue sur mesure permettrait peut-être de mieux répondre aux besoins des entreprises qui demandent de plus en plus de polyvalence à leurs employés dans leurs tâches, ce qu'on a été en mesure de constater. Au Bas-Saint-Laurent, les dirigeants d'entreprises trouvent que la formation en institution n'est pas bien adaptée à leurs besoins.

On observe aussi certains problèmes d'arrimage entre les commissions scolaires et les collèges : « Mais la rigidité des programmes et des autorisations par le ministère fait en sorte qu'on ne peut pas se retourner rapidement ». Certaines techniques manquent d'étudiants parce qu'elles chevauchent la formation professionnelle. Les jeunes n'ont pas intérêt à poursuivre une formation collégiale, car la formation professionnelle leur permet d'avoir déjà accès à un emploi convenable dans la région et la formation technique leur apporte finalement peu d'avantages supplémentaires sur le plan de la rétribution. Il faut dire aussi que les programmes techniques se sont passablement alourdis au cours des 10 dernières années. À l'inverse, les récents diplômés de niveau collégial doivent se trouver un emploi dans les régions centres, faute d'emploi : « [...] autrement dit, on devient des régions ressources à ce niveau-là » (rires). À cause de la baisse de la clientèle étudiante, les institutions collégiales sont aux prises avec un problème de recrutement. Elles sont bien conscientes qu'une charge de travail à temps partiel et temporaire, ce qui est le plus souvent offert, est insuffisante pour faire vivre décentement une personne et la convaincre de déménager en région. Dans les régions centres, la situation serait différente puisqu'un professeur peut travailler pour plusieurs institutions à la fois dans un relativement court rayon :

« Bien, une des difficultés de recrutement, elle est inhérente à nos conditions de travail, je dirais, aux conditions point à la ligne. C'est que, lorsqu'on doit engager, là je parle surtout des enseignants, c'est extrêmement rare qu'on va avoir un poste à offrir. Ce qu'on a, c'est une charge partielle, temporaire, un remplacement qui dure une session, ou à la limite, qui dure un an. Donc, la personne, déménager, s'en venir ici, pour 1 an, pour un remplacement, bien ce sont des décisions importantes, et dans ce sens-là, c'est très fréquent qu'on a des candidatures

extrêmement intéressantes qui sont à Québec ou Montréal, mais une fois que tu dis c'est ça ton salaire, faut qu'elle déménage, elle paye quasiment pour travailler et c'est vrai. C'est un peu problématique, les collègues en région. [...] Si vous n'avez pas entendu parler de ça en Gaspésie, je ne comprends pas parce qu'eux autres, c'est encore bien pire que nous autres. Pis on se parle entre nous, des fois, on s'en partage un (enseignant) qui est prêt (à voyager), mais c'est une problématique importante. Dans des disciplines encore plus serrées, par exemple, dans le domaine technologique, trouver un enseignant pour un remplacement, c'est extrêmement difficile. Ce qu'on engage, c'est quelqu'un qui vient de terminer, donc, un jeune qui vient de terminer son bac ou sa maîtrise, ou encore c'est quelqu'un qui ne s'est pas trouvé de job depuis 4-5 ans dans le domaine. Et ça, faut l'avouer, ce n'est vraiment pas à notre avantage. »

Dans l'axe *Formation et main-d'œuvre*, le plan d'action du créneau vise les deux objectifs suivants : améliorer le bassin de main-d'œuvre disponible; et promouvoir et valoriser les possibilités de formation et de carrières dans l'industrie. Pour le premier objectif (améliorer le bassin de main-d'œuvre disponible), on pense à élaborer un plan d'action visant à résoudre à court et à long terme les problèmes de main-d'œuvre du secteur; convenir d'ententes de collaboration avec les maisons d'enseignement pour une meilleure adéquation entre la formation et l'emploi; et développer des programmes de formation dans les domaines de l'horticulture, de l'environnement et le traitement des eaux usées avec le Cégep de Rivière-du-Loup et l'Institut de technologie agro-alimentaire du Québec. Pour le deuxième objectif (promouvoir et valoriser les possibilités de formation et de carrières dans l'industrie), on songe à élaborer une stratégie d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre incluant le placement des conjoints et des mécanismes pour favoriser le retour des jeunes dans la région par le biais de mesures fiscales; à intéresser les jeunes à ce secteur d'activités; mettre en place un programme de stages en milieu de travail avec les institutions d'enseignement; à faire de la promotion auprès de la main-d'œuvre étrangère et mettre en place une structure d'accueil pour les nouveaux arrivants, organiser des visites dans les entreprises; améliorer l'employabilité et la polyvalence des travailleurs saisonniers ainsi que faciliter le partage et le réseautage de la main-d'œuvre avec d'autres secteurs d'activité.

### 3.2.2.2 Articulation des politiques publiques

Dans le créneau *Valorisation de la tourbe et technologies agro-environnementales*, il n'y a pas véritablement de problèmes importants d'articulation des politiques publiques que ce soit avec d'autres paliers gouvernementaux, avec la supervision du projet par le MDEIE ou encore, avec d'autres régions qui sont aussi dans l'industrie. On a constaté précédemment certains problèmes quant à la classification des entreprises (agricole ou minière), par rapport à la CSST et à l'environnement pour ce qui est de la poussière, mais ces éléments n'ont pas semblé suffisamment graves pour freiner le développement du créneau.

Les plus grandes entreprises ont du personnel administratif pour s'occuper des programmes d'aide gouvernementale. Elles ont aussi parfois des personnes à leur emploi qui défendent leurs intérêts auprès de la classe politique. Cependant, pour les entrepreneurs qui ne disposent pas beaucoup de ressources, c'est une tout autre paire de manches. Il est difficile de se retrouver dans les dédales administratifs des nombreux programmes et politiques :

« J'ai cogné à plusieurs portes, j'ai monté un plan d'affaires... Si vous saviez combien de fois on cogne à des portes et le monde dit qu'on y a droit, mais quand c'est le temps de présenter notre affaire et qu'on veut avoir quelque chose, ils trouvent tout le temps un manque ou une brèche quelque part pour dire qu'on ne peut pas y avoir droit. » (Premier Tech) Ils sont bons dans le lobbying, pis je lève mon chapeau, ils sont vraiment bons, ils mettent des personnes à temps plein là-dessus, ils ont 2-3 personnes, pis c'est ça qu'ils font. » Des gens chez Bombardier disaient : évidemment, on est toujours en train de demander de l'aide, du support, de ci, de ça, mais il y a aucun projet qu'on avait décidé de faire, que c'est sur la base des subventions qu'on les faisait, mais on allait les chercher pareil. »

Les problèmes d'articulation des politiques publiques dans ce créneau se sont surtout posés par rapport à la démarche du projet ACCORD, en particulier, le choix des orientations et des priorités du plan d'action. Dans cette partie, nous soulevons aussi la question de l'harmonisation des politiques et programmes favorisant les régions périphériques avec les autres régions.

### 3.2.2.1.1 Orientations & priorités

Malgré les difficultés des petites entreprises de se retrouver dans les différents programmes et politiques gouvernementaux, ce n'est pas la raison qui a fait en sorte que le créneau *Valorisation de la tourbe et technologies agro-environnementales* fut remis en question par les membres de l'APTQ, au contraire. Ce sont les orientations qui ont été données par le comité de créneau restreint : élargir le mandat du CIITQ et surtout, intégrer des projets de recherche et le développement dans le plan d'action du créneau. Aussi, la localisation du Centre d'innovation au CDBQ, dans la ville de La Pocatière, près des locaux de Premier Tech, ne fait par l'unanimité.

Selon les informations, les dirigeants d'entreprises étaient non seulement en désaccord de payer davantage pour les services offerts, mais le changement de cap dans les orientations du CIITQ a suscité de sérieuses craintes, à savoir dans quelle mesure on sera capable d'assurer le secret professionnel. Il est clair que le plan d'action du créneau *Valorisation de la tourbe et technologies agro-environnementales* n'assurait pas suffisamment de garanties à cet égard :

« Il y a de la méfiance. Ouais, s'il y a un centre d'innovation de la tourbe, il y a les projets de tout le monde. Qui va être sur le conseil d'administration? Qui va savoir les projets de tout le monde? Il y a un malaise par rapport à ça. Et on est revenu sur cette question-là à plusieurs reprises. »

Pour un participant, les codes d'éthiques sont jalousement respectés dans les institutions telles que le CDBQ. Mais dans un petit milieu, la chose n'est pas si sûre :

« Il y a tellement de contacts, de monde là-dedans que tu peux toujours trouver quelqu'un qui est ton beau-frère, ton cousin, ton ami. La connaissance dans une région, elle s'échange, (c'est) ce qu'on appelle le capital social d'une région. C'est petit Rivière-du-Loup. Il y a 17 000 habitants. Forcément, il y a toujours quelqu'un qui connaît quelqu'un qui travaille chez Premier Tech à Rivière-du-Loup. Donc, il y a des secrets industriels, mais l'information circule de façon informelle. C'est toute la notion de proximité et de capital social. [...] Si je veux savoir une affaire dans un domaine pointu, je peux demander des choses, je vais avoir des parcelles d'information. Mais cette parcelle-là, assemblée avec d'autres, ça finit qu'on a une connaissance un peu meilleure de la chose. »

Mentionnons aussi que ce sont souvent les mêmes personnes qui sont assises aux tables de décision du SADC, du CLD, du Fonds régional de la FTQ lorsqu'il s'agit de prendre des décisions de financement de projets : « Dans la mesure où c'est traité assez confidentiellement, on voit rarement les noms, mais on les devine dans un milieu gros comme ici ».

Certaines personnes se demandent aussi qui tirera finalement profit du créneau. L'expérience récente du Carrefour de la nouvelle économie (CNE) à Rivière-du-Loup a refait surface: le gouvernement a acheté un terrain appartenant à Premier Tech pour y bâtir un CNE. Cependant, le bâtiment est relié par une passerelle au siège social de Premier Tech. Ce dernier occupe en totalité les locaux et reçoit un subside pour les employés qui y travaillent.

### ***3.2.2.1.2 Harmonisation avec les autres régions***

Les avantages dont dispose la région du Bas-Saint-Laurent font des envies dans d'autres régions. Rivière-du-Loup bénéficie des exemptions d'impôts reliées aux régions ressources et est la première ville où s'appliquent les crédits d'impôt de 10 % du programme fédéral sur les équipements de transformation et agro-alimentaires<sup>28</sup>. Elle est desservie par l'autoroute, elle est située sur le bord du fleuve, elle peut donc utiliser le transport maritime. Son économie va bien. Elle a finalement bien peu de désavantages comparativement aux régions centres. Transporter des sacs de tourbe ou des substrats de culture de Rivière-du-Loup aux États-Unis, ça fait peu de différences au bout du compte, en termes de coûts, par rapport à Québec ou Montréal :

« Rivière-du-Loup, il (se) crée 3 fois plus d'emplois que les villes de la même grosseur au Québec. Je suis d'accord pour (favoriser) les régions éloignées, comme la Gaspésie, *cris*tie, juste pour le transport, sont bien plus loin! »

Dans la partie qui suit, nous nous intéressons au rôle qu'ont joué les organismes de soutien dans le projet.

---

<sup>28</sup> [Http://www.lapocatiere.ca/parc.html](http://www.lapocatiere.ca/parc.html).

### 3.2.2.1 Importance des organismes de soutien

La venue d'un Centre d'innovation de l'industrie de la tourbe du Québec (CIITQ) à La Pocatière est plus que bienvenue pour les organismes de soutien qui y sont situés : « parce que le modèle, c'est un centre d'innovation qui s'appuie sur nos (autres) centres d'innovation qui sont présents ici ». À La Pocatière, une ville d'environ 4 500 habitants en 2001, on retrouve le Centre d'expertise sur les produits agroforestiers (CEPAF), le Centre d'expertise en production ovine du Québec (CEPOQ), le Centre québécois d'expertise en production porcine (CQEPP), le Centre de recherche de biotechnologies marines (CRBM), les Collectivités écologiques du Bas-St-Laurent (CÉCO), la Corporation régionale de promotion des exportations du Bas-Saint-Laurent (CORPEX), le Centre de photonique du Québec inc., le Centre spécialisé de technologie physique du Québec inc., l'Institut de technologie agro-alimentaire du Québec (ITA - ferme Lapokita), GéoKam, et un campus de l'Université du Québec à Rimouski. Depuis janvier 2006, ces organismes sont tous partenaires d'Agriobiopole du Bas-Saint-Laurent. Ce nouvel organisme vise à faire la promotion de l'expertise des centres qui y sont affiliés et qui se retrouvent sous les trois volets suivants : l'agro-alimentaire, l'agroforesterie et l'agro-environnement. Le CIITQ deviendrait l'un des clients d'Agriobiopole. Pour l'heure, Agriobiopole est financé entièrement par Développement économique Canada :

« On s'aperçoit que tout le monde est intéressé, comme la CORPEX qui, je ne sais pas si vous connaissez, est une organisation d'exportation. Donc, eux autres, sont très intéressés évidemment à collaborer. Tu as l'Institut de transfert technologique de La Pocatière qui fait de la conception mécanique, eux autres, ils veulent beaucoup parce qu'actuellement, le centre de transfert, il y a 5 compagnies. Ils vivent avec 5 compagnies [...], pis l'industrie de tourbe n'est pas présente là-dedans. Donc, le centre de transfert, lui, il dit : il y a une bonne opportunité de faire du transfert technologique pour tous ces gens-là. »

L'information précédente permet de comprendre l'intérêt que soulève le projet d'installer la « maison de la tourbe » dans la ville de La Pocatière. Cela donnerait de l'eau au moulin aux organismes de soutien qui y sont déjà. La présence au sein du comité de créneau restreint du nouveau directeur de l'Agriobiopole, anciennement de l'ITA, a certes eu une influence déterminante à la fois sur l'orientation du plan d'action et sa localisation : « Hervé, il est de

l'ITA. C'est lui l'âme de la filière agro-environnement de La Pocatière ». Les organismes de soutien locaux qui travaillent au développement économique voient aussi d'un bon œil l'arrivée d'un nouvel organisme dans leur milieu :

« La communauté de développement économique [...], ça veut dire la SADC locale, le CLD local, le centre d'emploi local, la corporation de développement économique locale, la ville de La Pocatière, la MRC de Kamouraska, donc, oui, il y a un très, très grand intérêt à soutenir, soutenir des actions dont une, la création du centre d'innovation de la tourbe. »

Dans d'autres circonstances, il aurait peut-être été préférable que le CIITQ soit situé plus près des entreprises qui utilisent la tourbe, soit dans la ville de Rivière-du-Loup. Pour un participant, le choix de La Pocatière se justifie par la présence de l'Institut de technologie agro-alimentaire :

« Il y avait une logique de dire : bon, puisque l'industrie est concentrée autour de Rivière-du-Loup, ça devrait être à Rivière-du-Loup. Pour minimiser les coûts d'une opération comme celle-là, il faut (cependant) rattacher ça à un centre de formation. Or, le cégep de Rivière-du-Loup ne fait pas d'horticulture, ne fait pas en agro-environnement. L'ITA fait en horticulture, fait en agro-environnement, il y a même des programmes de formation technique sur ces deux domaines-là, il y a un centre de documentation qui est équipé dans ces domaines-là, il y a des serres pour faire des substrats de culture, il y a une ferme d'application pour faire des essais aux champs, des équipements, donc, l'infrastructure, elle est ici à La Pocatière. Sinon, à Rivière-du-Loup, il faudrait la créer de toutes pièces et créer aussi cette synergie autour des centres d'expertise qui ne sont pas non plus à Rivière-du-Loup. Par contre, l'industrie est là-bas, et là, le défi, ça va être de faire cet arrimage-là, La Pocatière-Rivière-du-Loup. Moi, je pense que c'est possible, [...] pis je pense qu'il y a des projets conjoints qu'on peut développer, sans qu'on se pile sur les pieds, sans qu'on ait l'impression qu'on vole aux uns et aux autres les affaires qui devraient leur revenir. »

Les propos de certains participants suggèrent que les différents bailleurs de fonds étaient prêts à contribuer au plan d'action du créneau : « Comment peut-on contribuer à réduire leurs coûts, c'est un peu ça l'idée d'un centre d'innovation de la tourbe, mais ils n'ont pas l'air à en vouloir, c'est vraiment spécial ». Dans la région du Bas-Saint-Laurent comme dans d'autres régions, Développement Économique Canada (DEC), un ministère du gouvernement fédéral,

constitue un acteur important, mais effacé du projet ACCORD. Il dispose d'un budget de loin supérieur à celui du MDEIE et a des programmes qui soutiennent l'innovation. Son aide est précieuse. Les différents organismes gouvernementaux fédéraux et provinciaux collaborent sur les mêmes projets.

D'un autre côté, on peut penser qu'il y a peut-être deux poids, deux mesures dans l'administration de tous ces programmes gouvernementaux :

« Moi, je vais tout faire pour l'aider, puis ça me surprendrait qu'on ne réussisse pas finalement, même si ce n'est pas nous autres, à lui trouver quelque chose. »

« Je suis en pourparlers avec [...] du ministère [...] qui me dit que dans le nouveau budget, il n'y avait rien pour moi, [...] qu'il ne voyait pas d'avenir pour [...] (mon projet). »

En matière de développement économique régional, l'emploi n'est pas nécessairement l'objectif à atteindre pour les organismes de soutien :

M.P. « On a prévu des créations d'emplois (dans le plan d'action du créneau *Valorisation de la tourbe et technologies agro-environnementales*), est-ce que c'est important pour vous, lorsque vous examinez des projets?

Intervenant : Hum, Seigneur, ça vient vraiment comme après, bon, il y a-t-il une demande? Un produit compétitif? Y a-t-il une organisation qui est capable de réaliser un projet avec succès? Puis, en passant, ça va-t-il créer des emplois? Parce que c'est sûr qu'un projet d'amélioration de productivité, il ne faut pas s'attendre que ça va améliorer (l'emploi), ça va peut-être être le contraire, mais par contre...

M.P. Par contre?

Intervenant : Par contre, (pour) l'entreprise, améliorer sa productivité, c'est sa seule chance de survie, donc, s'il fallait qu'on base nos interventions sur la création d'emplois, ça serait malheureux.

M.P. OK, mais elles ne sont pas toujours en situation de survie?

Intervenant. Non, non, mais plusieurs, plusieurs entreprises, c'est veut, veut pas avec la Chine... »



### 3.2.2.2 Relations de partenariat

Ce que l'on déduit du créneau *Valorisation de la tourbe et technologies agro-environnementales*, c'est que l'Association des producteurs de tourbe du Québec (APTQ) a eu le dernier mot dans le projet. Étant donné que le plan d'action a été déposé au comité interministériel, il sera intéressant de connaître quelle position le gouvernement adoptera. Un participant croit que le créneau *Valorisation de la tourbe et technologies agro-environnementales* va se poursuivre avec quelques grandes entreprises, mais que ce ne sera pas l'APTQ qui le chapeautera.

L'APTQ regroupe environ une douzaine de producteurs. Presque tous les producteurs québécois sont membres de cette association. La région du Bas-Saint-Laurent concentre la grande majorité des producteurs de tourbe, mais on en retrouve également au Lac-Saint-Jean, sur la Côte-Nord, à l'Île aux Coudres; mais ce sont pratiquement les mêmes producteurs qui opèrent dans plus d'une région. L'APTQ n'est pas une association qui est très active. Ses membres se réunissent à peu près une fois par année. La difficulté de faire consensus sur un projet au sein de l'association n'est pas liée au nombre de réunions, mais plutôt au nombre de membres ainsi qu'à leur diversité.

L'examen du créneau a aussi montré les disparités importantes qui existent entre les grandes et petites entreprises. Les enjeux, les difficultés, le soutien qu'elles obtiennent, les ressources dont elles disposent, ne sont pas du tout les mêmes. Et même au sein du groupe des plus grandes entreprises, il est clair que Premier Tech détient une longueur d'avance sur les autres. Pas étonnant qu'il soit difficile de s'entendre sur les orientations du créneau ou la prise en charge de problématiques communes :

« Si on était 30, bien là, tu peux peut-être trouver un groupe de 10, 15, 20 qui ont des problématiques communes, pis OK, eux autres, ils vont financer un projet. Mais tant qu'on est 10-12... Les 10-12, t'as pas un gros momentum, on va dire qu'il y en a 2 intéressés, c'est quasiment la moitié des plus gros, 3-4. Quand t'as 5 ou 6 tourbières qui sont présentes, c'est presque la moitié de l'industrie finalement, et en tout cas, le tiers de l'industrie [...] Tu peux travailler sur un projet, pis il y a une entreprise qui paye elle-même pour faire son propre projet, elle ne voudra plus

financer l'association. Mais si l'association prend des fonds communs pour partir un projet, parce qu'elle pense que ça va intéresser tout le monde, bien ça ne veut pas dire que ça va intéresser tout le monde. Ainsi, il faut que tu commences à faire des projets plus spécifiques, mais là, tu vois les difficultés de toute association, quand tu commences à faire des projets plus spécifiques à une entreprise, bien là, il faut que l'entreprise finance, à ce moment-là plus spécifiquement ce projet-là, pis il faut qu'elle ait énormément confiance en la confidentialité des chercheurs. »

Il ne faudrait pas conclure des propos précédents que le réseau des producteurs de tourbe ne fonctionne pas. Lors des entrevues, il a été fait allusion à des échanges réguliers d'information entre les producteurs de tourbe, surtout les grosses envers les plus petites :

« Pis ces gens-là ont de l'information, ils s'échangent de l'information. Un moment donné il faut structurer cet échange d'information parce que ce n'est pas normal, bien plus ou moins normal, qu'un entrepreneur appelle son concurrent pour savoir comment tu résous telle problématique. »

Les entreprises concurrentes, surtout les plus grosses, n'ont cependant pas l'habitude de révéler leurs projets entre elles, surtout pas de partager un même espace dans le domaine de la recherche et du développement, là où se créent les nouveaux produits et procédés qui permettent de se tailler une meilleure place sur le marché. Le projet ACCORD aurait peut-être dû miser sur des projets communs de développement qui auraient intéressé toute l'industrie. L'expérience récente des taux de cotisation de la CSST dont l'association a négocié les arrangements est un exemple qui prouve que l'entente et la collaboration entre entreprises de l'industrie sont possibles et efficaces. Pour cela, il faut que chacun puisse y trouver son compte :

« Si tu n'as pas de projets, tu n'as pas quelque chose qui va leur donner quelque chose, un gain quelconque, ça peut être un gain qui n'est pas monétaire, mais s'ils ne gagnent rien, ils ne contribuent à rien, ça ne leur rapporte pas, donc il faut qu'ils voient un intérêt. Mais l'intérêt, c'est très difficile à mesurer, mais des fois, (c'est) bien plus fort qu'on pensait. »

Réunir les gens à une même table est générateur d'idées, ça réveille des intérêts et ça crée une forme d'osmose, mais il est clair, dans le cas du créneau *Valorisation de la tourbe et technologies agro-environnementales*, qu'il doit exister au préalable un certain degré de confiance des uns envers les autres. Il est très difficile de réunir les gens de l'industrie selon un

participant. L'idée que l'initiative provienne d'un organisme considéré comme neutre, est peut-être une solution :

« Un projet où tout le monde est gagnant : c'est la vie en rose, mais ça nous permet de rentrer à peu près n'importe où et faire asseoir n'importe qui à une table pourvu que les personnes aussi qui les réunissent, soient un peu « désintéressées », qu'elles ne soient pas en conflit d'intérêts. Autrement dit, c'est dur pour une entreprise d'aller réunir ses concurrents. Les gens vont aller chercher la bibitte. C'est quoi? Pourquoi tu nous réunis? Qu'est-ce que tu as derrière la tête? Mais si c'est un organisme neutre qui le fait en disant : ça, c'est une problématique régionale, on va tout le monde s'atteler à la tâche pour la résoudre, ça marche. En autant qu'il y ait quelqu'un qui prend le leadership, que les gens vont avoir tous une contribution intéressante. Tout le monde veut mettre l'épaule à la roue. »

Finalement, mentionnons que, à l'instar de la région de l'Abitibi-Témiscamingue et malgré les conflits qui peuvent exister à différents niveaux, plusieurs participants ont parlé du dynamisme régional, de la facilité de réunir les acteurs lorsque l'intérêt de la région est en jeu :

« La proximité des acteurs c'est un avantage régional. Ici, c'est possible de faire asseoir à une même table, je suis rêveur de nature, mais c'est possible de faire asseoir à une même table : les patrons, les syndiqués, des environmentalistes, des fonctionnaires, etc. On est capable lorsqu'on a bien saisi, mettons, sur quoi on voulait travailler et qu'on a un projet. Un projet qui nous tient à cœur. On réunit les gens pis on cogite. On s'échange des affaires et on se dit de vraies affaires aussi. Pis là, c'est parce que ce sont nos voisins, des gens qui sont proches de nous, pis qu'on sait qu'on peut leur demander, ils vont accepter de venir s'asseoir avec nous parce qu'il y a une espèce de solidarité régionale. Tout le monde est préoccupé par l'avenir de la région. »

### **3.2.2.3 Autres composantes**

Il y a deux nouveaux éléments du développement économique qui ont été signalés par les répondants et qui n'ont pas été abordés précédemment dans ce document. : le déplacement de la population et des activités commerciales vers les villes, et la démographie. Ces deux éléments ont été regroupés sous le terme : occupation du territoire.

### **3.2.2.3.1 Occupation du territoire**

Avec la crise de l'industrie forestière, une industrie qui faisait vivre plusieurs municipalités, les nouveaux emplois se retrouvent davantage dans les villes de la région. On constate que certaines municipalités se vident carrément de leur population, deviennent une sorte de dortoir pour ceux qui travaillent en ville ou, encore, un endroit de villégiature pour les retraités. Ce phénomène a un impact important pour les commerces et la population qui restent :

« En plus, il y a un déplacement de l'activité commerciale qui est assez fort. C'est que le phénomène Wal-Mart, bien il se passe à Rivière-du-Loup, pis à Rimouski. Il y en a partout. Il y en a un maintenant à Matane, il y en a un à Rimouski. Vous ne manquez rien. Il y en a un à Rivière-du-Loup. Ce que ça fait, c'est que le magasin général ou le petit magasin de meubles qui est à Trinité des Monts, Esprit-Saint ou à Mont-Joli, il est mort, parce que les gens, en plus de se déplacer pour aller travailler, ils se déplacent pour consommer. Tous les services de santé, de l'éducation et même commerciaux, la vente au détail, tout ça, ça se passe dans ces quatre villes-là (avec La Pocatière?). En dehors de ça, il n'y aura plus rien tantôt. C'est sûr que, sur de grands axes comme la 185 qui va au Nouveau-Brunswick, bien oui, il y a des commerces de proximité et des restaurants tout ça, mais les magasins de linge, de chaussures, etc. ça va se passer dans (les villes). Donc, les villes, en plus d'avoir une activité économique industrielle, une base assez forte, elles vont drainer toute l'activité commerciale. Donc, c'est l'assassinat du milieu rural. Pour nous, la bonne chose, c'est que ce n'est pas tout à la même place. Dans le Bas-St-Laurent, il y a comme un équilibre, il y a une occupation du territoire qui est encore là, mais l'arrière-pays, lui, est devenu un lieu de retraite, de villégiature. Ça va préserver la nature, mais c'est sûr qu'on ne l'avait pas venu venir. Il faut s'adapter à cette nouvelle façon-là, comment l'économie se transforme. »

Aussi, on peut souligner que, contrairement aux prévisions démographiques, le Bas-Saint-Laurent, comme la Gaspésie, connaît un solde migratoire positif depuis les dernières années. Cette migration, elle est jeune et qualifiée :

« Faut dire que c'est un phénomène assez nouveau, mais à Rivière-du-Loup, il faut aller à Rivière-du-Loup pour le constater, il y a de plus en plus de jeunes familles, de jeunes diplômés, des gens très qualifiés. Et cette ville-là est en train de se transformer à cause de la présence des entreprises dans le domaine de la tourbe. »

Dans la région du Bas-Saint-Laurent, il n'y a pas que la ville de Rivière-du-Loup qui bénéficie d'un vent nouveau, il y a Matane avec Marmen dans l'énergie éolienne et Mont-Joli, avec Bois

BSL qui 3 usines de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation du bois. Il y a aussi Rimouski qui a repris du poil de la bête depuis l'arrivée de Telus. Ces entreprises se sont installées dans la région du Bas-Saint-Laurent, entre autres raisons, parce qu'elles bénéficient des avantages liés aux régions ressources. L'exemple suivant, un peu plus long que les autres, traite de l'histoire de Telus à Rimouski. Il démontre à la fois l'importance de l'aide gouvernementale et de l'influence que peuvent avoir certaines personnes sur le développement économique régional, en particulier, lorsqu'elles proviennent de la région :

« Rimouski a mangé des coups durs dans les 15 dernières années. Avec toutes les rationalisations, que ce soit du côté d'Hydro-Québec, ou du côté de Québec Téléphone, ou du côté du gouvernement avec la rationalisation budget déficit 0, ça a déstructuré Rimouski. Ça a pris 15 ans à Rimouski à se relever. [...] C'est sûr qu'on a eu une frousse énorme quand Telus a acheté Québec Téléphone parce que Québec Téléphone était une entreprise rentable sous propriété américaine, mais les Américains nous disaient : vous êtes loin vous autres, si vous marchez, on ne s'occupe pas de vous autres. Cette entreprise-là faisait un peu ce qu'elle voulait, occupait des créneaux difficiles à desservir comme la Côte-Nord, mais elle vivait bien, mais il y a aussi un actionnariat qui était local dans cette histoire-là. Ça, on a eu la frousse. [...] Hugues St-Pierre est allé voir le gouvernement et a dit : moi, je veux participer à ça, je veux avoir ma part des affaires, pis je m'occupe de régions, pis tout le *kit*, pis tout ça. Pis il dit : moi, en retour, OK, tu me donnes des chances, pis moi, je vais te créer des emplois [...] C'était le président de Québec Téléphone à l'époque qui vient de démissionner, il n'y a pas longtemps, il vient de prendre sa retraite. C'est un peu lui qui a renforcé Telus à Rimouski, c'est un Rimouskois, pis il voulait peut-être laisser sa griffe avant de partir, pis il l'a fait. Maintenant, il est parti, là c'est quelqu'un d'autre qui est installé à Montréal qui assure la présidence de Telus Québec, mais qui a assuré que le siège social resterait à Rimouski. Pour finir l'histoire, c'est que Telus a investi des sommes pour à peu près 800 emplois dont, entre autres, 400 à Rimouski. »

### 3.2.3 Synthèse & conclusion

Dans le Projet ACCORD, le créneau *Valorisation de la tourbe et technologies agro-environnementales* a été identifié comme créneau leader pour la région du Bas-Saint-Laurent. Le gouvernement du Québec, la Société générale de financement ainsi que le Conseil régional de développement de la région ont reconnu ce choix. Les orientations stratégiques et le plan d'action

ont été déposés en avril 2006 au comité interministériel. L'Entente de mise en œuvre du créneau n'avait pas encore été signée au moment d'écrire ces lignes.

Le créneau *Valorisation de la tourbe et technologies agro-environnementales* ne constitue pas un système productif local développé, tel qu'on l'entend habituellement dans la littérature. Il est composé tout au plus d'une dizaine de producteurs de tourbe de très petite taille et de trois plus grandes entreprises. La recherche et le développement dans ce créneau se font presque exclusivement dans ces dernières, il y a très peu d'équipementiers et de programmes de formation qui sont propres à l'industrie. Il y a également relativement peu d'emplois qui sont rattachés à ce créneau dans la région du Bas-Saint-Laurent.

Le plan d'action du créneau mise essentiellement sur la création d'un nouveau Centre d'innovation de l'industrie de la tourbe du Québec (CIITQ) pour sa réalisation. Cette institution aurait un mandat très large, jouant à la fois un rôle de veille, d'information, de conseil, de référence pour l'industrie. Il faut dire que les besoins de l'industrie de la tourbe sont vastes. Il y a, par exemple, des besoins communs en matière de normes ou de réglementation pour clarifier le statut de l'industrie (agricole ou minière?), pour composer avec les exigences environnementales, pour réduire les coûts de production liés au taux de change, à la hausse du prix du pétrole, etc. Mais il y a également des besoins fort différents selon la taille des entreprises. Les petites entreprises qui ont décidé de se diversifier doivent relever l'immense défi de se trouver une niche dans un contexte où les plus grandes entreprises ont pris une bonne longueur d'avance, où le marché exige des produits différenciés pour plaire aux consommateurs, alors qu'elles ne font pratiquement aucune recherche et développement et ne sont pas équipées pour fournir des volumes élevés pouvant approvisionner les grandes chaînes. Pour les plus grandes entreprises, il s'agit de poursuivre leur expansion, notamment par l'acquisition de nouvelles tourbières, la création de nouveaux substrats de culture et produits dérivés de la tourbe, en imaginant d'autres utilisations agro-environnementales de celle-ci, en diminuant les coûts du transport maritime pour mieux pénétrer le marché européen, etc.

Le plan d'action du créneau suppose un investissement de l'ordre de 210 M\$, mais 203 M\$ proviennent d'investissements privés. On prévoit des retombées économiques

substantielles, entre autres, la création de plus de 500 emplois sur une période de 5 ans. On mentionne également plus de 100 M\$ en recherche et développement, une diversification de l'exportation de 30 % hors des États-Unis, etc.

Aux dernières nouvelles, le plan d'action du créneau n'avait pas obtenu l'aval de l'Association des producteurs de tourbe du Québec (APTQ). Cette dernière n'a pas endossé le mandat du CIITQ devant son ampleur, craignant d'abord que celui-ci ne devienne un fardeau trop lourd pour une partie de ses membres, étant donné que l'on exige que l'industrie participe financièrement dans le projet, et craignant ensuite que le projet ne profite pas équitablement à tous. De plus, pour les entreprises du créneau, la localisation du CIITQ n'offre pas de garanties suffisantes sur la confidentialité des projets de recherche et de développement qui lui seraient confiés.

Le CIITQ, la nouvelle institution du créneau, serait basé dans les locaux du Centre de développement bioalimentaire du Québec (CDBQ) à La Pocatière. Ce centre est reconnu comme un Carrefour de la nouvelle économie (CNE). Il permet de bénéficier de crédits fiscaux avantageux. Premier Tech y a déjà son usine mychorise et entend y installer toutes ses activités de biotechnologies avec l'agrandissement prévu. Mentionnons que Premier Tech bénéficie déjà d'un CNE pour ses propres besoins, situé sur son ancien terrain à Rivière-du-Loup.

Le créneau *Valorisation de la tourbe et technologies agro-environnementales* bénéficie toutefois d'un appui local important. L'installation du CIITQ au sein du CDBQ permettrait à celui-ci de bénéficier des nombreux centres de services, de recherche, de développement, de transfert technologique et de transfert de connaissances qui se trouvent dans la ville de La Pocatière. Plusieurs de ces institutions sont à but non lucratif et ont besoin d'autofinancer une partie de leurs activités. Évidemment, la ville de La Pocatière et les institutions de développement économique locales (SADC, CLD, CDE) voient d'un bon œil la mise en oeuvre du créneau. En ce qui concerne les principaux organismes de soutien du projet ACCORD tels que MDEIE et DEC, il semble bien qu'il n'y ait pas de problèmes, pourvu que les activités du créneau s'intègrent dans les programmes existants.

Premier Tech est une entreprise en pleine croissance. Sa présence à Rivière-du-Loup a eu un impact important pour la communauté. Des jeunes, de nouvelles familles et des personnes hautement qualifiées sont venues s'installer dans la région. On comprend l'intérêt pour la ville de La Pocatière qu'elle s'y développe encore plus et que d'autres entreprises agissent de la sorte.

On prévoit une croissance importante du créneau, soit une augmentation de plus de la moitié des emplois de 2001, selon les documents du Projet ACCORD. Du plan d'action du créneau, il est cependant difficile d'évaluer comment le projet ACCORD permet d'atteindre ces résultats. On se demande quelle est la part de ces retombées économiques qui sont des investissements déjà prévus par les grandes entreprises et quelle est réalistement la plus-value du projet ACCORD dans le créneau.

Le plan d'action correspond bien aux besoins exprimés par les entreprises. Il y a cependant des risques à ce que certaines entreprises en bénéficient plus que d'autres. Les petites entreprises ne constituent pas une priorité de développement alors qu'elles ont tout un retard à rattraper, et ne semblent pas disposer du même appui que la grande entreprise auprès des organismes de soutien. Si la tendance se maintient, il y aura encore moins d'entreprises dans le créneau au cours des prochaines années, d'une part parce que la ressource s'épuise dans la région du Bas-Saint-Laurent et d'autre part, parce que le secteur connaît une situation de convergence où les grandes entreprises achètent les plus petites. Rien n'est planifié dans le plan d'action pour contrer le phénomène de concentration des entreprises. On ne peut construire un système productif local développé avec une poignée d'entreprises, alors que c'est l'objectif même du projet ACCORD.

Le plan d'action prévoit des mesures pour attirer la main-d'œuvre dans le secteur, faire revenir les jeunes dans la région, mieux adapter la formation aux besoins des entreprises. On prévoit également de nouveaux programmes de formation et des stages en milieu de travail. Des entrevues, les préoccupations envers la main-d'œuvre étaient surtout liées à l'attrait et la rétention de la main-d'œuvre; peu d'exemples de pénuries ont été donnés et il y avait peu de besoins de formation en institution, mais certains besoins sur le plan de la formation en entreprise et de la formation continue ont été exprimés, dans ce dernier cas, pour une mise à niveau des connaissances dans certains métiers.



Le chômage persiste dans plusieurs MRC du Bas-Saint-Laurent et le phénomène du décrochage scolaire est élevé chez les garçons. Du plan d'action du créneau, on ne sait si les nouveaux emplois créés pourront être occupés par les chômeurs de la région. Il n'y a rien de prévu au plan d'action pour faciliter l'emploi des personnes en chômage ou encore, celui des jeunes afin qu'ils demeurent en région, sauf la possibilité d'utiliser les travailleurs forestiers pendant la période de récolte, c'est-à-dire dans les emplois les plus difficiles et les moins rémunérés de l'industrie. Certes, il existe un intérêt de former davantage en entreprise dans les métiers demandés, de donner une chance aux décrocheurs, mais on ne retrouve rien à cet effet dans le plan d'action. Finalement, sur le plan de la main-d'œuvre, le créneau s'intéresse davantage à la main-d'œuvre de l'extérieur de la région qu'à celle qui reste.

L'articulation des politiques publiques n'a pas été une composante importante du développement économique, dans ce sens que les problèmes d'harmonisation du projet ACCORD avec les autres politiques et programmes ne constituent pas une contrainte majeure pour le créneau. Son point névralgique est celui de la définition de ses orientations et de ses priorités. En somme, il est relié à la démarche même du projet ACCORD, à savoir, les éléments sur lesquels les acteurs devraient appuyer leurs décisions. Dans ce créneau, il a plusieurs voies possibles de développement, mais on ne sait laquelle prioriser et pour quelles raisons on le fait. Il est utopique de croire que l'on peut prendre toutes les avenues à la fois, sans que l'une vienne éventuellement nuire à l'autre.

Les relations de partenariat sont à la base même de la démarche du projet ACCORD. Toutefois, étant donné le faible nombre d'entreprises et leur peu d'homogénéité, il est difficile d'élaborer un projet commun. On constate également qu'il ne suffit pas de créer des instances de partenariat pour que la confiance s'installe entre les entreprises du créneau. Dans ce projet, il se joue des relations de pouvoir et des conflits font surface. Les ressources régionales de soutien ne sont pas neutres dans cette histoire; elles cherchent aussi à tirer profit du projet.

Le plan d'action du créneau engage le gouvernement à plusieurs niveaux. L'enjeu est plus large que l'utilisation des budgets des programmes du MDEIE ou de DEC puisque c'est lui qui financera en bonne partie la nouvelle institution (CIITQ), c'est lui qui soutiendra plusieurs de ses activités, qui payera pour les travaux nécessaires à l'agrandissement du CDBQ, qui sera privé de

revenus reliés aux divers crédits d'impôt, qui s'engage à ce que les divers ministères emboîtent le pas dans les responsabilités qui leur incombent. Dans un contexte budgétaire serré, la décision d'appuyer financièrement un projet fait nécessairement des perdants. Dans ce créneau, comme dans les autres, il y a peu de garanties que les argents investis obtiendront les effets escomptés.

Mais que restera-t-il à la région si les emplois ne sont pas au rendez-vous? Si les entreprises, après avoir bénéficié de différentes mesures d'aide, optent pour un meilleur rendement et décident de rationaliser et de supprimer massivement les emplois? Si la grande entreprise choisit de déménager dans une autre région pour s'approcher de la matière première lorsque les tourbières du Bas-Saint-Laurent seront épuisées? Si les activités de recherche et de développement sont déplacées dans les régions centres à la fin des mesures d'aide? Si elles décident de vendre à une entreprise étrangère? Au mois de septembre 2006, Premier Tech a rejeté une offre d'achat non sollicitée d'Oakwest Corp. Ltée de 53 M\$<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> PRESSE CANADIENNE. 2006. « Premier Tech rejette une offre d'achat de 53 M\$ ». *Le Soleil*, Affaires, vendredi 8 septembre, 45.