

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

Côte-Nord : créneau Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques (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 »¹.

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

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

synthèse de l'ensemble des résultats incluant ceux relatifs à la formation de la main-d'œuvre, des 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.

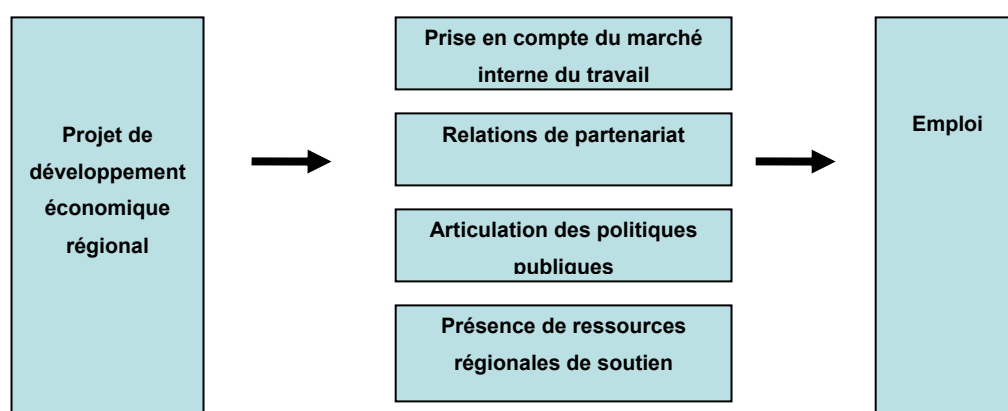
Certains facteurs contribuent à ce qu'un projet de développement économique régional soit efficient. De notre revue de littérature, nous retenons, en premier lieu, qu'un projet de développement économique régional devrait chercher avant tout à répondre aux besoins spécifiques des régions auxquelles il 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 entretiens 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
Abitibi-Témiscamingue		Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	
Techno-mines souterraines	14	Récréotourisme santé/nature	9
Systèmes de construction en bois	8	Énergie éolienne	9
Bas-Saint-Laurent		Bas-Saint-Laurent, Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine & Côte-Nord	
Valorisation de la tourbe et technologies agroenvironnementales	9	Ressources, sciences et technologies marines	22
Côte-Nord		Saguenay-Lac-Saint-Jean	
Ingénierie des procédés industriels miniers, et métallurgiques	10	Transformation de l'aluminium	9
Général	4	TOTAL	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, abréviations et symboles

ACCORD	Action concertée de coopération régionale de développement
AEC	Attestation d'études collégiales
CATE CN	Centre d'aide technologique de la Côte-Nord
CCTT	Centre collégial de transfert des technologies
CDEM	Corporation de développement économique montagnaise
CLD	Centre local de développement
COPIC	Corporation de promotion industrielle et commerciale
CORPEX	Corporation de développement des exportations
CPMT	Commission des partenaires du marché du travail
CRCO	Conseil régional de concertation et de développement
CRÉ	Conférence régionale des élus
CSST	Commission de la santé et sécurité au travail
DEC	Développement économique Canada
D.E.P.	Diplôme d'études professionnelles
FIER	Fonds d'interventions économiques régional
HAP	Hydrocarbures aromatiques polycycliques
IPIMM	Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques
MDEIE	Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation
MDER	Ministère du Développement économique régional
MDERR	Ministère du Développement économique et régional et Recherche
MELS	Ministère de l'Éducation, des Loisirs et du Sport
PME	Petites et moyennes entreprises
SVA	Société de la Vallée de l'Aluminium

Symboles :

KWh	Kilowatt/heure
G	Milliard
K	Millier
M	Million

4.	LA CÔTE-NORD	1
4.1	Entente ACCORD 1	2
4.2	Créneau Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques.....	4
4.2.1	Projet ACCORD	7
4.2.2	Composantes du développement économique	14
4.2.2.1	Marché interne du travail.....	14
4.2.2.1.1	Portrait des entreprises du créneau	14
4.2.2.1.2	Problématiques particulières.....	15
4.2.2.1.3	Besoins des entreprises.....	21
4.2.2.1.4	Caractéristiques des emplois.....	23
4.2.2.1.5	Préoccupations en matière de main-d'œuvre.....	29
4.2.2.2	Articulation des politiques publiques.....	37
4.2.2.2.1	Délais de prise de décisions.....	37
4.2.2.2.2	Soutien accordé aux activités.....	38
4.2.2.2.3	Orientations, priorités & financement du plan d'action.....	39
4.2.2.2.4	Harmonisation avec les autres régions.....	40
4.2.2.3	Importance des organismes de soutien	41
4.2.2.3.1	Rôle dans le projet ACCORD.....	41
4.2.2.3.2	Relations de pouvoir	42
4.2.2.3.3	Multiplicité des organismes de soutien.....	43
4.2.2.4	Relations de partenariat.....	43
4.2.2.4.1	Conflits intrarégionaux	44
4.2.2.4.2	Intérêt des entreprises	45
4.2.2.4.3	Présence de réseaux	46
4.2.2.5	Autres composantes.....	47
4.2.2.5.1	Nécessité des mesures spécifiques.....	47
4.2.2.5.2	Vision à long terme du gouvernement.....	47
4.2.2.5.3	Masse critique de la population	48
4.2.2.5.4	Obligations de la grande entreprise.....	49
4.2.3	Synthèse & conclusion	49

4. La Côte-Nord

L'économie de la région de la Côte-Nord, comme celle des autres régions périphériques du Québec, dépend encore beaucoup de ses ressources naturelles : l'eau, le bois, les métaux et le poisson. Au cours des dernières années, la région de la Côte-Nord a été durement touchée par la crise de l'industrie forestière, mais elle profite maintenant de la hausse des prix des métaux. On y retrouve des mines de fer d'envergure internationale et des alumineries qui comblent une bonne partie des emplois. Encore aujourd'hui, une part importante des emplois dans la région dépend de la grande entreprise.

Comme les grandes entreprises sont assez bien réparties sur l'ensemble du territoire de la Côte-Nord, le taux de chômage est sensiblement le même d'une municipalité régionale de comté (MRC) à l'autre, sauf pour la région de la Basse-Côte-Nord, qui ne s'est pas encore remise de la fermeture de la pêche à la morue du début des années 1990. Dans cette MRC, on fait mention d'un taux de chômage de 20 % pendant la saison de pêche (4 mois) et de 80 % en dehors de celle-ci².

En 2001, lors de l'adoption de la *Stratégie de développement économique des régions ressources* (Stratégie), la région de la Côte-Nord se classait au douzième rang des 17 régions du Québec sur l'indice des disparités régionales de développement qui prend en compte le taux d'emploi et le revenu personnel disponible. À cette époque, la région était sensiblement affectée par la baisse des prix des métaux sur les marchés internationaux. Plusieurs pertes d'emploi y étaient associées. Dans le but de diversifier l'économie, d'assurer la croissance du secteur des ressources et d'aider au financement et à la création d'entreprises, une aide financière de 102 M\$ a été accordée à la région de la Côte-Nord. Les entreprises de la région de la Côte-Nord du domaine manufacturier comme celles des autres régions ressources du Québec ont pu bénéficier d'un congé fiscal de 10 ans, d'un crédit d'impôt remboursable pour les activités de transformation et de fabrication des ressources. Un soutien aux productions régionales et au développement touristique était également prévu. De plus, la *Stratégie* prévoyait favoriser le développement des créneaux d'excellence, en particulier, les secteurs de la pêche et

² MFQ et MREQ. 2001. *Stratégie de développement économique des régions ressources – La Côte-Nord : un maillon essentiel de notre économie*. Québec : Gouvernement du Québec.

l'aquaculture, de l'éolien, et encourageait des projets de création d'emplois en aménagement forestier. Le secteur minier n'était pas laissé à part. Plusieurs millions de dollars ont été consacrés à l'exploration minière sous diverses formes. Des mesures spécifiques pour la Basse-Côte-Nord ont été instaurées pour accroître le tourisme, développer l'industrie des petits fruits et soutenir la pêche et l'aquaculture.

4.1 Entente ACCORD 1

Aux mois d'octobre et de novembre 2003, l'Entente ACCORD 1 pour la région de la Côte-Nord a été signée. Cette entente identifiait les 5 créneaux d'excellence suivants :

- **Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques (IPIMM)** pour lequel la région de la Côte-Nord est reconnue leader;
- **Ressources, sciences et technologies marines**, qui fait suite à la Stratégie Plein cap sur la mer! et auquel les régions du Bas-Saint-Laurent et de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine sont associées;
- **Utilisation et transformation de la forêt boréale** dans lequel la région est associée à d'autres régions qui n'ont pas été identifiées;
- **Production, transport et entreposage d'énergie**, qui se veut un créneau en évaluation pour la région, de même que le créneau **Phytogénétique et production de pommes de terre et de petits fruits**.

4.1.1 Critères de sélection des créneaux

Dans le projet ACCORD³, le choix du créneau **Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques** s'appuie sur la présence de quatre grandes entreprises d'extraction et de traitement de minerai de fer et de fer-titane (Québec Cartier, Compagnie minière IOC, QIT Fer et Titane inc., Mines Wabush), deux alumineries (Aluminerie Alouette à Sept-Îles et Alcoa à Baie-Comeau) et la compétence d'une dizaine de PME spécialisées dans le domaine. L'on désire poursuivre la promotion et l'exploitation des réserves minières, les activités de transformation du

³ ACCORD CÔTE-NORD. (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.

minéral, et développer la seconde transformation de l'acier et de l'aluminium. Pour ce faire, le créneau compte mettre un accent particulier sur les services d'ingénierie, ou encore, sur l'expertise des sous-traitants de la région. Le créneau *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques* est étudié à la section 3.2.

En ce qui concerne le créneau **Ressources, sciences et technologies marines**, il allait de soi que la région de la Côte-Nord en fasse partie, avec ses 1300 kilomètres de côtes et sa deuxième place au Québec pour la valeur des captures et sa capacité de transformation des produits marins. Ce créneau est analysé au point 6 intitulé : Le Québec maritime.

Le créneau **Utilisation et transformation de la forêt boréale** fait partie des volontés des régions de se diversifier et d'exporter davantage des produits du bois à valeur ajoutée. À l'instar des régions du Bas-Saint-Laurent et de l'Abitibi-Témiscamingue, on songe particulièrement à la fabrication de composantes de maisons usinées.

Le créneau en évaluation **Production, transport et entreposage d'énergie** est lié aux importantes possibilités hydroélectriques et éoliennes que la région possède et qui avaient déjà été identifiées à l'époque de la Stratégie de développement économique des régions ressources.

Finalement, le créneau en évaluation **Phytogénétique et production de pommes de terre et de petits fruits** a été identifié pour l'expertise du Centre de recherche Les Buissons dans ses travaux concernant l'amélioration génétique de la pomme de terre et les petits fruits. La région offre un potentiel intéressant pour la culture des bleuets, de la canneberge et de la chicouté que l'on retrouve dans ses nombreuses tourbières.

Selon un participant, sur la Côte-Nord, on a choisi des créneaux qui correspondaient aux secteurs d'activités économiques qu'on voulait développer. Cela ne veut pas dire nécessairement que la région a un potentiel de positionnement sur la scène internationale dans ces créneaux.

4.1.2 Comité régional ACCORD

Comme dans d'autres régions, la présidence du comité régional ACCORD est assumée par une personne du milieu des affaires. Dans le cas de la région de la Côte-Nord, la demande a été initialement adressée à M. Alexis Ségal, alors vice-président à l'Aluminerie Alouette. Quand M. Ségal a quitté l'entreprise, M. Christian Michaud de l'entreprise Métal 7 a assuré l'intérim et signé l'entente ACCORD 1. Par la suite, madame Line Bérubé, également vice-présidente à

l'Aluminerie Alouette, a assuré la présidence du comité régional ACCORD. Le Tableau 1 présente les membres du comité régional ACCORD. La composition du comité régional ACCORD de la région de la Côte-Nord se démarque par le nombre élevé d'organismes de soutien et par la présence des centres locaux de développement.

4.2 Créneau Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques

L'industrie minière ainsi que celle de l'aluminium évoluent selon les cycles. Lors de la crise du fer et du pétrole du début des années 1980 qui a entraîné la fermeture de l'usine de bouletage d'IOC, la ville de Sept-Îles a perdu 8 000 personnes sur une population de 32 000. On se rappellera également la fermeture de la mine de Schefferville en 1982 appartenant à IOC et qui donnait du travail à 250 personnes.

Au début des années 2000, les entreprises minières de la Côte-Nord ont été frappées par une nouvelle crise mondiale du fer et de l'acier. Aux États-Unis, la crise a été telle que 40 % des aciéries ont fait faillite ou se sont placées sous la protection de la *Loi sur la faillite*. En décembre 2001, Mines Wabush fermait l'une de ses trois lignes de production, mettant ainsi à pied une quarantaine d'employés. En 2001-2002, la Compagnie Québec Cartier a réduit de façon importante son personnel, de 2 400 à 1800 personnes. En 2002, Québec Cartier a arrêté temporairement ses activités, paralysant la ville de Fermont⁴. En 2003, le gouvernement du Québec est venu en aide à la Compagnie Québec Cartier par le biais d'un prêt sans intérêt de 196 M\$, afin qu'elle poursuive ses travaux de déblaiement et lui permettant aussi de prolonger la durée de vie de la mine de Fermont⁵.

⁴ TRUDEL, J.-S. 2002. « La tournée des régions du Québec : Côte-Nord - La crise mondiale de l'acier frappe durement la région : IOC et Québec-Cartier envisagent de nouvelles fermetures ». *Le Soleil*, Dossier spécial, samedi 16 mars, 43.

⁵ TREMBLAY, S. 2003. « Québec étudie la demande d'IOC ». *Le Soleil*, section Économie, mardi 2 décembre, C2.

Tableau 1. Comité régional ACCORD, Côte-Nord, en date du 8 novembre 2006.

Nom	Entreprise/Organisme
Line Bérubé, présidente	Aluminerie Alouette
François Grenier	Oursins Nordiques
Carol Lavoie	Centre d'aide technologique aux entreprises (CATE CN)
Yvette Jean-Bernier	Carrefour de recherche et développement forestier de la Côte-Nord
Denis Clements	Corporation de promotion industrielle et commerciale de Sept-Îles (COPIC)
Patrick Hamelin	Conférence régionale des Élus (CRÉ) de la Côte-Nord
Mario Riopel	Développement économique Canada (DEC)
Mireille Joncas	Conférence régionale des Élus (CRÉ) de la Côte-Nord
Jacques Chiasson	Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE)
Michel-Marie Bellemare	Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE)
Claudia Carbonneau	Centre local de développement (CLD) de la Minganie
Louissette Champagne	Centre local de développement (CLD) de Caniapiscau
David Calderisi	Centre local de développement (CLD) de la Basse-Côte-Nord
Anne Scallon	Centre local de développement (CLD) de la Haute-Côte-Nord
Guy Simard	Centre local de développement (CLD) de Manicouagan
Bernard Gauthier	Corporation de développement économique de Port-Cartier
Nathalie Castonguay	Corporation de développement économique montagnaise (CDEM)
Martin Cotton	Centre local de développement (CLD) des Sept-Rivières
Luc Gagnon	Centre d'aide technologique aux entreprises (CATE CN)
Françoise Aubry	Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS)
André Lepage	Emploi Québec

Source : MDEIE.

Québec Cartier appartient à l'entreprise Dofasco à 98,7 %, cette dernière a été achetée par Arcelor en février 2006. Elle a signé une convention collective de six ans avec ses employés en 2005. En décembre 2003, la compagnie minière IOC (Iron Ore Company of Canada), qui

appartient au géant mondial Rio Tinto, demandait au gouvernement de lui accorder les mêmes faveurs qu'il venait de faire à Québec Cartier. IOC n'avait pas fait de profit pendant quatre ans, malgré un carnet de commandes rempli et aurait connu une hausse de 21 % de ses coûts de production, notamment en raison de la hausse du dollar canadien. En 2002, elle a dû cesser ses activités pendant 5 semaines afin d'écouler sa production⁶. De 1999 à 2003, 450 personnes ont perdu leur emploi par attrition⁷.

En 2002, le gouvernement du Québec a consenti à Aluminerie Alouette un bloc de 500 mégawatts d'électricité à prix préférentiel pour son agrandissement au coût de 1,45 G\$, dont 244 M\$ pour la région de Sept-Îles. En échange, Alouette doit créer, d'ici 2012, 340 emplois directs et 1010 autres dans le domaine de la transformation de l'aluminium. Dans la région de Sept-Îles, il s'agit de 160 emplois promis et 350 pour la région du Saguenay sur une période de dix ans. Aluminerie Alouette appartient à un consortium : Alcan, Canada : 40 %; Austria Metall, Autriche : 20 %; Hydro Aluminium, Norvège : 20 %; la Société générale de financement du Québec : 13,33 %; Marubeni, Japon : 6,67 %⁸.

Alcoa, une compagnie américaine, compte bien s'entendre avec le gouvernement québécois avant la tenue des prochaines élections provinciales sur les tarifs préférentiels d'électricité qui viennent à échéance en 2011. L'entreprise laisse entendre un investissement de 200 M\$, dont 125 M\$ pour les changements affectés aux cuves Söderberg qui ne répondent plus aux normes environnementales. On ne sait cependant si les 1 000 emplois reliés seront sauvés, malgré l'investissement⁹.

Depuis deux ans, le prix de l'aluminium s'est nettement apprécié. Il a atteint un sommet historique au mois de mai 2006. La Chine est un grand producteur de fer et d'aluminium, mais elle en consomme également beaucoup. On prévoit une hausse de la demande chinoise en aluminium et en fer au cours des prochaines années.

⁶ TREMBLAY, S. 2002. « Crise du fer et de l'acier : IOC stoppe sa production pour cinq semaines ». *Le Soleil*, section L'Est et la Côte-Nord, mardi 30 juillet, A11.

⁷ TREMBLAY, S. 2002. « Québec étudie la demande d'IOC ». *Le Soleil*, section Économie, mardi 2 décembre 2003, C2.

⁸ QUINTY, M. 2006. « Quand les grandes font des petits ». *PME*, vol. 22, no 7, septembre, 10.

⁹ PARADIS, S. 2006. « D'ici 2011, Alcoa prévoit investir au moins 200 M\$ à Baie-Comeau ». *Le Soleil*, Affaires, mercredi 25 octobre, 50.

4.2.1 Projet ACCORD

Cette partie décrit la démarche du créneau *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques*. Elle commence par la définition du créneau suivie d'une présentation des objectifs poursuivis, de la stratégie et du plan d'action élaborés, des investissements nécessaires à sa réalisation, des objectifs d'affaires anticipés et finalement, des membres du comité.

4.2.1.1 Définition du créneau

Quand ils sont chargés de définir un créneau et de rédiger la stratégie et le plan d'action, les membres d'un comité d'un créneau sont tenus de ménager les susceptibilités des autres régions. Il était entendu, par exemple, que le créneau *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques* ne devait pas entrer en conflit avec la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean qui a identifié la transformation de l'aluminium, comme son créneau leader :

Interviewé : « Ça n'a pas été facile au niveau du ministère, entre autres, juste dans notre créneau mine-métallurgie. Lorsque le premier *draft* des types de créneau a été envoyé, ils disaient :

Interlocuteur : Êtes-vous capable d'être plus précis?

Interviewé : Bien, c'est parce qu'on ne veut pas être plus précis justement, on veut l'avoir large, mais nous on sait ce qu'on veut à l'intérieur.

Interlocuteur : Oui, mais là, voulez vous faire de la transformation de l'aluminium?

Interviewé : On veut faire de la transformation de l'aluminium.

Interlocuteur : Oui, mais ça, le Saguenay le fait.

Interviewé : On sait que le Saguenay le fait.

Interlocuteur : On ne veut pas, (le Saguenay) sont leaders au niveau de l'aluminium, ce n'est pas la Côte-Nord.

Pis le gouvernement dit : je supporte deux régions leaders à moins de particularités, tu peux être coleader.

Interviewé : Dans l'aluminium, c'est sûr que la Saguenay n'acceptait pas qu'on devienne coleader, pis on acceptait ça ».

Cette situation explique peut-être pourquoi il n'a pas été facile de trouver une définition claire du créneau *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques*. D'après les informations du MDER¹⁰, ce créneau comprend :

- l'ingénierie, la conception et la fabrication de pièces de haute résistance pour machines-outils;
- des composantes pour les procédés de production pour les grandes entreprises minières et métallurgiques que l'on retrouve dans les broyeurs, les concentrateurs de minerais, les usines de bouletage et les alumineries de première fusion.

Le créneau *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques* a toutefois une portée beaucoup plus large que la définition précédente. En fait, il comprend également la 2^e et 3^e transformation des métaux, et même l'exploration et l'exploitation minière. Selon un intervenant, on a cherché un titre de créneau qui soit le plus large possible, qui puisse englober les intérêts de l'ensemble des participants :

« Il y avait premièrement beaucoup d'intervenants à la table qui avaient des intérêts un peu divergents, pas divergents, complémentaires, je dirais, dans le domaine de l'aluminium. Certains étaient là au niveau de la transformation de l'aluminium, 2^e et 3^e transformation, nous, on était aussi intéressé par l'aluminium, mais plus au niveau (des) équipementiers, il y avait des intérêts chacun de leur côté, certains parlaient de mines, certains parlaient d'équipements pour les minières. Je pense qu'avec le titre Ingénierie des procédés mines et métallurgie, on est allé chercher les intérêts d'à peu près tout le monde. On englobe aussi la 2^e et 3^e transformation puisque c'est un procédé métallurgique, la transformation de l'aluminium. On englobe aussi les équipementiers qui, eux, font des équipements qui vont dans le procédé de transformation des minéraux et des alliages. »

4.2.1.2 Objectifs poursuivis

À plusieurs reprises lors des entrevues, l'entreprise Métal 7 de Sept-Îles était citée comme l'exemple à suivre dans le créneau. Métal 7 fabrique des équipements pour les minières, pour l'industrie des pâtes et papier, les scieries et les alumineries. Elle fabrique notamment des pièces à valeur ajoutée qui comportent des revêtements protecteurs contre l'usure, une technologie

¹⁰ ACCORD Côte-Nord. 2003. *Entente ACCORD 1*.

[Http://www.MDEIE.gouv.qc.ca/publications/pdf/developpement_regional/fr/accord/entente_cotenord.pdf](http://www.MDEIE.gouv.qc.ca/publications/pdf/developpement_regional/fr/accord/entente_cotenord.pdf), août à novembre.

empruntée au domaine aéronautique. Les produits de Métal 7 sont exportés sur les cinq continents, partout où il y a des usines de boulettes de fer.

Le principal objectif du créneau, c'est d'intéresser les grands donneurs d'ordre afin qu'ils attribuent un plus grand volume de travail aux sous-traitants locaux et leur aident à développer leur expertise à l'étranger :

« Il faut que les minières, les alumineries, dans ce cas-ci, Alcoa et Alouette, les grands donneurs d'ordre de la région y voient un intérêt aussi, pour qu'eux aussi participent. Dans notre créneau, on met beaucoup l'emphase sur plus d'échanges entre les plus petites et les plus grosses entreprises. Il fallait un créneau un peu rassembleur. »

« Ça, c'est ça qui est visé dans le créneau, se servir des donneurs d'ordre locaux qui ont des problèmes spécifiques et que les entreprises (régionales) peuvent contribuer à résoudre. Elles peuvent donner de la recherche assez pointue ou améliorer les procédés ou conseiller de nouveaux procédés et être partie prenante au développement de ces procédés-là avec les donneurs d'ordre et par la suite pouvoir l'exporter. En gros, c'est ce qu'on vise. »

Pour assurer la collaboration d'Aluminerie Alouette qui doit créer 1010 emplois dans la 2^e transformation de l'aluminium, on a décidé d'intégrer le volet de la transformation de l'aluminium dans le créneau. De plus, l'augmentation du prix des métaux aidant, on a cru bon d'ajouter l'exploration et l'exploitation minière. Il y aurait plusieurs gisements à découvrir dans la région de la Côte-Nord. Lors des entrevues, on annonçait un projet de mine de fer près de la frontière du Québec et du Labrador¹¹.

4.2.1.3 Stratégie et plan d'action élaborés

Dans son plan d'action 2006-2011, le créneau *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques* se donne la vision suivante :

« Au cours de la prochaine décennie, la Côte-Nord s'affirmera comme une référence incontournable reconnue mondialement pour son expertise en *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques*. Pour ce faire, elle mise sur le développement durable de ses ressources, l'excellence de ses usines

¹¹ VALLIÈRES, M. 2006. « La Côte-Nord pourrait hériter d'un investissement de 290 M\$: Consolidated Thomson-Lundmark envisage un projet de mine de fer près de la frontière du Québec et du Labrador ». *Le Soleil*, jeudi, 6 avril, C2.

d'exploitation, le dynamisme de ses entreprises et de leurs réseaux ainsi que la compétence de sa main-d'œuvre. »¹²

Le plan d'action est divisé en trois axes :

- 1) consolidation du créneau existant (preneurs-donneurs d'ordre);
- 2) exploration/exploitation minière;
- 3) transformation métallique/diversification régionale.

Le premier axe, qui concerne la consolidation du créneau existant, constitue le cœur du plan d'action. On vise, entre autres, à identifier les besoins des grands donneurs d'ordre, à en informer les sous-traitants, à les mettre en réseau afin d'unir et développer leurs forces, à les aider en effectuant une veille technologique, en élaborant des projets pilotes d'essaimage (*spin-offs*), en leur facilitant l'aide financière. Le premier axe prévoit également implanter dans la région, un programme de formation conduisant à l'obtention d'une technique en métallurgie et en transformation de l'aluminium à Sept-Îles, un cours spécialisé en calcul de charpente d'aluminium dans le programme collégial en génie civil de Baie-Comeau et deux chaires de recherche dans le domaine de la mécanique, électricité et métallurgie industrielles. Plusieurs des activités du 1^{er} axe seraient chapeautées par le Centre d'aide technologique Côte-Nord (CATE CN).

Dans le deuxième axe qui vise l'exploration et l'exploitation minière, on désire compléter la cartographie de la Côte-Nord et accentuer le soutien financier aux activités de prospection et d'exploration minières. Au niveau du 3^e axe lié à la transformation métallique, on fait mention d'avantages fiscaux et autres mesures qui faciliteraient la transformation des métaux et la réalisation d'activités de recherche dans le domaine.

4.2.1.4 Investissements nécessaires estimés

Le plan d'action du créneau *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques* demande un financement de 109 M\$ pour sa réalisation (Tableau 2). Parmi les postes budgétaires les plus importants, il y a les travaux de cartographie (25,5 M\$), le soutien aux initiatives liées à la transformation de l'aluminium (24 M\$), la mise en place des chaires de recherche (14,5 M\$), la création d'un FIER-soutien et d'un FIER-région (18 M\$ dont 6 M\$ en provenance de la

¹² ACCORD CÔTE-NORD. 2006. *Plan d'action du créneau régional Côte-Nord : Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques*. 1^{er} février.

région)¹³, le soutien à des activités de recherche sur la transformation de l'aluminium (3 M\$ et 5 M\$), le soutien à des projets liés à la transformation du minerai de fer (7,5 M\$) et le renouvellement de l'appui aux créneaux d'excellence (4 M\$).

Tableau 2. Financement minimum nécessaire à la réalisation du plan d'action du créneau *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques (IPIMM), 2006-2011.*

Axes de développement	Récurrent	Global
1^{er} axe	3,5 M\$	41,7 M\$
Consolidation du créneau existant (preneurs-donneurs d'ordre)		
2^e axe	5,4 M\$	27,2 M\$
Exploration/exploitation minière		
3^e axe	6,4 M\$	41,0 M\$
Transformation métallique/diversification régionale		
Total	15,3 M\$	109,9 M\$

Au mois de mars 2006, le plan d'action a été déposé et présenté auprès des différents ministères. La signature de l'Entente ACCORD 2 était prévue pour la fin d'avril 2006. En novembre 2006, cette Entente n'avait pas encore été signée.

4.2.1.5 Objectifs d'affaires anticipés

Avec la mise en œuvre du créneau *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques*, on prévoit des retombées économiques importantes pour la région :

- 200 M\$ d'investissements,
- exploiter deux nouveaux sites miniers dans la région,
- accroître de 33 % le chiffre d'affaires des PME du créneau;
- implanter une chaire industrielle pertinente pour le créneau;
- développer deux programmes de formation en lien avec le créneau;

¹³ Le FIER Côte-Nord est de 9 M\$: 6 M\$ proviennent d'Investissements Québec et 3 M\$ d'investisseurs privés dont 1 M\$ en provenance d'Aluminerie Alouette. La moitié du fonds ira à des projets de la 2^e transformation de l'aluminium. Source : LES AFFAIRES. 2006. « Des fonds FIER pour la Côte-Nord et le Bas-Richelieu ». *Les Affaires*, Entreprendre, samedi 21 octobre, 24.

- d'ici 2011, créer 500 nouveaux emplois, dont 250 dans le secteur de la 2^e et 3^e transformation;
- combler, avec de la main-d'œuvre compétente et/ou spécialisée, les 1 200 emplois qui seront disponibles d'ici 5 ans dans le créneau régional;
- développer un produit ou un service innovateur de calibre mondial suite à la réalisation de 30 activités encourageant les entreprises du créneau à innover¹⁴.

Pour évaluer les objectifs d'affaires du projet, les rédacteurs du plan d'action ont fait appel aux services d'un économiste. Ils ont aussi cherché ce qui se faisait ailleurs, ils ont, il va de soi, fouillé l'information sur Internet. Finalement, ils auraient évalué « au pif » le nombre d'emplois créés.

4.2.1.6 Composition du comité de créneau

En date du 20 février 2006, le comité de créneau *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques* était composé d'une vingtaine de personnes provenant du milieu des affaires et des organismes de soutien locaux et régionaux (Tableau 3). Les grandes entreprises (Alouette, Compagnie minière Québec Cartier, Mines Wabush) y sont présentes de même que quelques équipementiers (ex. : Groupe Trinor, Métal 7) et entreprises de service.

Dans la région de la Côte-Nord, la composition du comité de créneau s'est faite de façon volontaire. Quelques personnes se sont réparti la tâche de solliciter des candidatures, en particulier auprès du milieu des affaires. Peu de personnes de la région de Baie-Comeau y participent toutefois alors qu'il y a pratiquement autant de population dans la ville de Baie-Comeau que dans la région de Sept-Îles. C'est Carol Lavoie, président du conseil d'administration du Centre d'aide technologie Côte-Nord, qui a présidé le comité de créneau et qui, avec son collègue Luc Gagnon, a joué un rôle actif dans l'élaboration du plan d'action.

¹⁴ ACCORD CÔTE-NORD. 2006. *Plan d'action du créneau régional Côte-Nord : Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques*. 1^{er} février, 4.

Tableau 3. Comité de créneau Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques, Côte-Nord, en date du 20 février 2006.

Nom	Entreprise/Organisme
Aubry, Françoise	Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
Bellemare, Michel-Marie	Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation
Bérubé, Line	Alouette
Blouin, Denis	Groupe conseil Genivar
Bouchard, Manon	Mines Wabush
Boudreau, François	Développement économique Canada
Brisson, Sylvain	Groupe conseil TDA
Clements, Denis	COPIC de Sept-Îles
Côté, Yves-Marie	Groupe Trinor inc.
Couture, Gilles	Compagnie Minière Québec Cartier
Dechamplain, Gilles	COPIC de Sept-Îles
Gagnon, Luc	CATE Côte-Nord
Gallienne, Donald	Alouette
Gauthier, Bernard	Corporation de développement économique de Port-Cartier
Joncas, Mireille	Conférence régionale des élus de la Côte-Nord
Lavoie, Carol	CATE Côte-Nord
Lefebvre, Marc	Recyclage Aluminium Québec inc.
Lemay, Claude	Industries Mingan inc.
Lepage, André	Emploi-Québec
Levesque, Gilbert	Fabrication Fransi inc.
Michaud, Christian	Métal 7
Moukhsil, Abdelali	Ministère des Ressources naturelles et de la Faune et des Parcs
Robitaille, Sylvie	GLM et PV Hydraulique
Simard, Guy	CLD de Manicouagan

4.2.2 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 l'importance 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.

4.2.2.1 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.

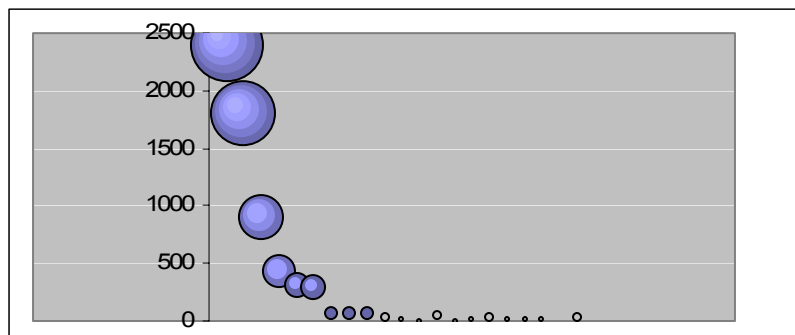
4.2.2.1.1 *Portrait des entreprises du créneau*

Le créneau est centré sur les preneurs d'ordre spécialisés en procédés industriels miniers et métallurgiques qui travaillent pour la grande entreprise. Dans la région de la Côte-Nord, on recense un faible nombre d'entreprises de cette catégorie : quelques entreprises qui fabriquent des équipements et qui font de la réparation et de la mécanique industrielle, quelques entreprises de services de génie-conseil, quelques entreprises qui font entre autres, de l'usinage et de la soudure des métaux. Les plus importantes d'entre elles embauchent de 60 à 70 employés, elles sont quatre¹⁵.

¹⁵ ACCORD CÔTE-NORD. 2006. *Stratégie de développement du créneau d'excellence - Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques (IPIMM)*. 1^{er} février.

En amont cependant, il existe les grands donneurs d'ordre qui font aussi partie du créneau. Parmi les plus importants en termes d'emplois régionaux, on retrouve la Compagnie minière Québec Cartier (2 400 emplois), les alumineries Alcoa (1 800 emplois) et Alouette (900 emplois), et les autres entreprises d'extraction et de traitement du minerai de fer ou titane : Compagnie minière IOC (435 emplois), QIT Fer et Titane (300 emplois) et Mines Wabush (320 emplois). La Figure 1 illustre les entreprises du créneau *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques*. Précisons que le créneau ne couvre pas l'ensemble des sous-traitants des grandes entreprises. Par exemple, pour Aluminerie Alouette seulement, on parle de 300 PME de la région de Sept-Îles qui contractent avec elle et de 70 M\$ d'achats locaux par année¹⁶.

Figure 1. Représentation schématique des entreprises du créneau *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques* selon le nombre d'employés, octobre 2004¹⁷.



Le champ couvert par le créneau est vaste. Comme indiqué précédemment, il se situe à la fois dans l'exploration et l'exploitation des mines de fer et de titane, la 1^{re} transformation de l'aluminium ainsi que la 2^e et 3^e transformation de minéraux. Dans ce contexte, il est difficile de décrire de façon précise les problématiques de l'industrie. Dans les pages qui suivent et dans la mesure du possible, nous porterons une attention particulière aux aspects qui touchent plus principalement les preneurs d'ordre.

4.2.2.1.2 *Problématiques particulières*

Des propos des répondants, les problématiques particulières du créneau *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques* concernent : la concurrence et les opportunités de

¹⁶ QUINTY, M. 2006. « Quand les grandes font des petits ». *PME*, vol. 22, no 7, septembre, 10.

¹⁷ ACCORD CÔTE-NORD. 2006. *Stratégie de développement du créneau d'excellence Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques*, 1^{er} février.

marché; les coûts de production, la productivité et la rentabilité; les technologies et la recherche & développement, l'approvisionnement; la réglementation, les normes et l'environnement; et les infrastructures.

Concurrence & opportunités de marché

Étant donné le peu d'entreprises qui travaillent pour les grands donneurs d'ordre dans le domaine des procédés industriels miniers et métallurgiques, il y a place à développement. Selon une étude effectuée par Samson Bélair Deloitte & Touche¹⁸, plusieurs possibilités de développement sont ouvertes aux entreprises notamment dans le domaine des services de réparation et de maintenance et les grands donneurs d'ordre sont ouverts à acheter localement. À prix égal, ils favoriseraient l'achat local. Ils sont également disposés à accueillir des propositions qui leur permettraient d'améliorer leur performance, mais ils ne savent pas toujours ce que peuvent leur apporter les entreprises de la région :

« Hydro-Québec, c'est un grand consommateur de produits. Est-ce qu'il y a des produits qu'Hydro a sur la Côte-Nord, qui sont faits ailleurs et qu'on pourrait fabriquer (ici)? Quand tu les rencontres, c'est sûr que non, non, non, il n'y en a pas. Peut-être que si on s'assoit un peu, on pourrait trouver des choses à faire ici. C'est tout ça qu'il faut travailler. Et c'est ça qu'ACCORD et le créneau permettent d'obtenir. »

Les PME de la région de la Côte-Nord sont en mesure de connaître les besoins de la grande entreprise : elles travaillent avec la grande entreprise depuis longtemps, elles connaissent des gens qui y travaillent et qui peuvent les informer sur ces besoins et même, elles voient passer sous leurs yeux les produits que la grande entreprise achète de l'extérieur. Le partenariat entre les donneurs d'ordre et leurs fournisseurs reste cependant à développer¹⁹. Selon les propos des participants, Aluminerie Alouette et Québec Cartier sont plus ouverts à faire affaire avec les entreprises de la région que les autres donneurs d'ordre. Selon un autre intervenant, les entreprises de la région devront d'abord améliorer la qualité de leurs produits et services pour intéresser la grande entreprise.

¹⁸SAMSON BÉLAIR DELOITTE & TOUCHE. 2004. *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques*. Projet ACCORD, Région Côte-Nord, Étude de tendances et d'opportunités, octobre.

¹⁹ SAMSON BÉLAIR DELOITTE & TOUCHE. 2004. *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques*. Projet ACCORD, Région Côte-Nord, Étude de tendances et d'opportunités, octobre, 42.

Selon deux personnes interrogées, il est de plus en plus difficile, dans un contexte de mondialisation, d'intéresser la grande entreprise lorsque l'on est un petit joueur local. Cette situation est d'autant plus vraie lorsque les dirigeants viennent de l'extérieur de la région. Ils font moins confiance aux entreprises locales :

« Alcoa n'a plus de département d'ingénierie, elle sous-contracte. Et c'est une firme de l'extérieur, une firme de Montréal qui s'appelle Hatch qui agit à titre d'ingénieur pour Alcoa. Et Hatch, bien, c'est bien de valeur, elle a quelques ingénieurs qui demeurent ici, mais on ne peut pas dire qu'ils connaissent la région, on ne peut pas dire qu'ils connaissent les compétences de la région, leurs contacts sont à l'extérieur. Ces gens-là ont beaucoup de difficultés à faire confiance aux services qu'ils peuvent trouver localement. »

De plus, la grande entreprise préférerait des fournisseurs qui peuvent répondre aux besoins de plusieurs de ses filiales, que celles-ci soient situées au Québec ou ailleurs, ce que les équipementiers de la région ne sont pas tous en mesure de faire. De plus, ces derniers sont parfois empêchés de vendre leurs produits et services à d'autres entreprises. Dans les contrats avec la grande entreprise, il y a des clauses qui assurent l'exclusivité :

« Par exemple, on va développer une solution pour Alcoa, bien automatiquement Alcoa devient propriétaire de la solution. [...] Ils nous font signer des ententes de confidentialité (qui stipulent) que tout ce qu'on développe pour eux leur appartient. Écoutez, on ne peut même pas tenter d'aller vendre ça à une autre aluminerie. »

Et ce n'est qu'une minorité de services qui peut mener à des produits ayant un potentiel de marché à l'exportation :

« Bien, comme on n'a pas de produits qui nous appartiennent, comme on n'a pas de produits qui ont été inventés par nous, uniques à nous, bien, les solutions qu'on développe sont des solutions qu'on développe pour nos clients. On n'a rien trouvé encore d'exportable dans ce qu'on a développé. »

Coûts de production, productivité & rentabilité

En introduction, on a vu que l'industrie de l'aluminium et des métaux est une industrie cyclique. Le prix des métaux a une grande volatilité et influe directement sur la rentabilité des entreprises.

La crise de l'industrie du fer en Amérique du Nord du début des années 2000 se démarque de celle des années 1980 par le fait qu'elle est causée par l'entrée sur le marché du fer à bas prix. On relate qu'au Brésil et en Australie, par exemple, le concentré de minerai de fer est de

meilleure qualité et plus facilement accessible, on serait « quasiment assis sur une mine de fer ». Au Québec, les procédés doivent être beaucoup plus efficaces pour assurer la rentabilité et la compétitivité des entreprises à l'échelle internationale :

« (Il y a) plusieurs nouvelles mines présentement [...] au Brésil et en Australie, qui sont les deux plus gros producteurs mondiaux de concentré de minerai de fer, autour de 65-70 %, qui est l'état d'un minerai de fer en termes de qualité, et ils ont l'opportunité de prendre ce minerai de fer un peu comme du sable sur une plage. Ça crée une dynamique qu'il faut que dans tous nos autres processus, dans l'utilisation de nos équipements, dans l'utilisation des nouvelles technologies, dans l'utilisation des systèmes, il faut s'assurer justement d'être à un niveau (de productivité) plus élevé et d'avoir une main-d'œuvre qui est vraiment engagée, qui travaille dans le même sens, dans la même direction, ensemble. »

Selon un article paru dans le journal *Le Quotidien*, l'électricité peut représenter plus de 35 % des coûts de production des alumineries québécoises. Ailleurs dans le monde, les alumineries ont aussi accès à des taux privilégiés d'électricité, de 30 % inférieur au tarif L d'Hydro-Québec situé à près de 0,04 \$ le kilowattheure (kWh)²⁰.

Dans le fer, pour créer de la 2^e et de la 3^e transformation, cela prend des fonderies. Les fonderies, ce sont des fours à haut rendement qui demandent un investissement important en capital et comportent des coûts importants en énergie. Dans le créneau, on demande d'assurer l'alimentation en gaz naturel pour l'entreprise de transformation du fer (usine de forge).

Technologies et recherche & développement

Mentionnons que les procédés d'exploitation d'une mine à ciel ouvert sont différents de ceux d'une mine souterraine. Peu de machineries ou d'équipements spécialisés pour l'industrie du fer peuvent servir pour les mines souterraines en Abitibi.

Il se fait peu de recherche et de développement dans la région de la Côte-Nord dans le domaine de l'*Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques*. Cette situation est attribuable à la petite taille des entreprises. Peu d'entre elles peuvent consacrer des ressources financières et humaines importantes à de nouveaux projets. Selon des propos rapportés, la construction d'un prototype, par exemple, peut facilement coûter des centaines de milliers de

²⁰ ROCHETTE, M. 2006. « Absence de politique énergétique gouvernementale : Alcoa ne projette rien pour le Québec ». *Le Quotidien*, Nouvelles générales, samedi 25 février, 16.

dollars. De plus, dans la région de la Côte-Nord, il n'y a pas de centre de transfert technologique qui peut venir en aide aux PME du créneau contrairement aux autres régions.

Les entreprises et les employés sont toutefois reconnus pour leur capacité d'innovation. Depuis plusieurs années, des représentants de minières de l'Amérique du Sud viennent régulièrement rencontrer les PME pour apprendre de leurs façons de faire et pour améliorer leurs technologies. Aluminerie Alouette est aussi reconnue comme une entreprise des plus performantes au monde, en bonne partie, grâce à l'ingéniosité de ses employés :

« Lorsque l'aluminerie s'est implantée à Sept-Îles, il n'y avait personne qui avait travaillé dans les alumineries. Il y en a peut-être 425 sur 500 qui n'avaient jamais travaillé dans une aluminerie. Ils (les dirigeants) sont partis avec une aluminerie flambant neuve, une aluminerie qui utilisait la même technologie que Deschambault, Alcan au Saguenay et d'autres alumineries dans le monde [...] et on se retrouve peut-être 10 ans après, avec l'aluminerie la plus performante au monde. Ils sont passés d'une production de 215 000 à 245 000 tonnes de production avec le même procédé, avec la même technologie, avec autant d'électricité et le même espace.. »

« Ce n'est pas moi qui le crois, c'est ce que les gens d'Alouette disent : on a une main-d'œuvre ingénieuse. »

Approvisionnement en matière première

M.P. « Mais ici, si on veut faire de la 2^e et 3^e transformation, est-ce qu'il y a des usines qui font du laminé (d'aluminium)?

Intervenant : Non, on n'a rien.

M.P. D'usine de forge non plus, c'est comme ça qu'on appelle ça?

Intervenant : Les fonderies? Non, on n'en a pas.

M.P. Alors, comment vous allez faire pour faire de la 2^e et 3^e transformation?

Intervenant : On cherche des projets (rires). »

La question de l'approvisionnement en est une qui revient régulièrement lorsqu'on veut se diriger vers la 2^e et 3^e transformation. Selon les grandes entreprises, ce n'est jamais un problème, mais dans la réalité, la difficulté de s'approvisionner en matières premières est bel et bien réelle :

« L'aluminium et le fer, c'est la même situation. Depuis 99, on travaille avec des minières pour essayer de faire de la 2^e et peut-être même de la 3^e transformation. 1999-2000-2001, il y a eu un cycle baissier au niveau du fer. Les gens disaient : oui, ça m'intéresse, mais ce n'est pas le temps. Depuis 2002-2003, là, il y a un

cycle haussier dans le minerai de fer. Le prix a plus que doublé. Quand tu leur parles, ils disent qu'ils n'ont pas de minerais à te vendre. »

Réglementation, normes & environnement

Dans la région de la Côte-Nord, peu de problèmes particuliers ont été énoncés en ce qui concerne la réglementation, les normes et l'environnement, sauf en ce qui concerne l'avenir de l'aluminerie Alcoa par rapport à ses cuves Söderberg, dont il a été brièvement question précédemment. Ces cuves sont identiques à celles utilisées par Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean dans son usine d'Arvida et qui a été fermée prématurément en 2004.

Selon un participant, la menace de fermer l'aluminerie de Baie-Comeau plane toujours dans l'air depuis que le gouvernement du Parti libéral du Québec a renoncé à signer l'entente intervenue avec le gouvernement du Parti québécois sur les tarifs d'électricité. Cette renonciation a d'ailleurs remis aux calendes grecques l'important projet de modernisation de l'usine de Baie-Comeau, qui aurait assuré sa survie. Alcoa a déjà fait part d'un projet de 200 M\$ pour diminuer l'effet polluant de ses cuves et respecter les normes environnementales qui entrent en vigueur en 2014. Lors des entrevues, Alcoa était toujours en négociations avec le gouvernement :

« Si l'environnement part en peur en 2015, si les normes changent, [...] si Alcoa, ça lui coûte les yeux de la tête pour réparer le port parce qu'il faut qu'il respecte les normes (environnementales), ou peu importe, il y a plein de normes qui existent, si ça devient trop difficile, bien Alcoa qu'est-ce qu'ils vont faire? À un moment donné, à force de ne pas avoir d'électricité (à bas coût), pis de payer un prix de fou (pour des normes), pis de ne pas être capable de réparer son port, moi, ce dont j'ai peur, c'est qu'à un moment donné, il se prenne une décision... [...] Moi, je pense qu'Alcoa fait beaucoup d'efforts pour éliminer les poussières qui sortent de l'usine et qui vont dans l'environnement, pis je suis pour ça à 100 %. Puis, ça prend de la pression aussi pour qu'Alcoa le fasse, mais tu ne peux pas demander à une aluminerie ou à une papetière de ne plus faire de pollution parce qu'elle va fermer, ça, c'est sûr. Mais je pense qu'il y a un (juste) milieu, pis je pense que tant qu'elles peuvent s'améliorer, il faut les obliger à s'améliorer. [...] Il ne faut pas les laisser aller parce que quand ça ne marchera plus, elles vont fermer les portes et elles vont s'en aller polluer ailleurs. Il ne faut pas se laisser polluer, mais il ne faut pas serrer la vis jusqu'à ce qu'elles atteignent un seuil où elles ne peuvent plus s'améliorer, pis tiens, on les met dehors. »

Investissements en infrastructures

Lors des entrevues, il a été fait mention, à plusieurs reprises, de l'importance des infrastructures. La région de la Côte-Nord est desservie par une seule voie terrestre. Il n'y a pas de route pour se rendre dans certains villages de la Basse-Côte-Nord. Lors d'un accident ou

lorsqu'un tronçon de chemin se brise, comme lors du déluge du Saguenay, le transport terrestre est paralysé, ce qui n'est pas sans effet sur le développement économique de la région. Depuis juillet 2005, Alouette Spirit, une barge de 420 pieds de long emprunte la voie maritime pour le transport des lingots d'aluminium. C'est l'équivalent de 15 000 voyages par camion par an²¹. Selon un intervenant, sans les améliorations effectuées sur les infrastructures au port de Sept-Îles, l'agrandissement d'Alouette n'aurait jamais eu lieu. Plusieurs anticipent pour l'avenir, une augmentation de l'achalandage sur la voie maritime : l'autoroute bleue.

4.2.2.1.3 Besoins des entreprises

Les entrevues effectuées permettent de conclure que le plan d'action du créneau *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques*, dans la partie qui correspond à la consolidation du créneau existant, répond bien aux besoins des PME et qu'il transmet fidèlement les pensées des interlocuteurs sur les activités les plus importantes à réaliser :

« On l'a retravaillé beaucoup, beaucoup avant de le déposer et s'assurer que ça représentait bien ce que les gens voulaient. »

Le besoin de se rapprocher des grandes entreprises, de connaître leurs besoins, de faire de la recherche, d'avoir de l'aide financière pour la construction de prototypes et le transfert technologique, de disposer de services de veille afin d'anticiper les besoins, de proposer de nouvelles solutions, de développer des produits ou des services qui seront exportables, etc., toutes ces avenues exprimées par les interlocuteurs sont cohérentes avec le premier volet du plan d'action. Les participants voient aussi un rôle important du Centre d'aide technologique de la Côte-Nord (CATE CN) :

« On veut être partie prenante aux projets des grandes entreprises. Elles ont des problèmes particuliers, au lieu de faire développer une machine en Ontario, aux É.-U., on veut d'abord qu'elles regardent les problèmes avec les entreprises locales. Si oui, c'est dans le domaine, on peut les aider. Si ce n'est pas tout à fait dans le domaine, on peut dire : oui, mais par contre, on va être supporté par des recherches, telle université va nous faire des recherches. Le Centre d'aide technologique va faire des recherches. On va développer l'expertise qui va vous être utile, (on va) régler votre problème. »

²¹ DANSEREAU, S. 2006. « La tournée des régions du Québec 2006 : Côte-Nord – Le Saint-Laurent, une autoroute bleue ». *Les Affaires*, Cahier spécial, samedi 28 janvier, A3.

Ces besoins sous-entendent une meilleure aide aux PME sous la forme de divers crédits d'impôt, mais également en soutien nécessaire pour développer un nouveau produit, recueillir un équipement à l'international, commercialiser, etc. Cette avenue comporte des coûts et des risques importants :

« Par exemple, une nouvelle machine ici, qu'on a implantée. Il y a une machine, ça nous a pris 2 ans. On est allé (la voir) avant de l'acheter, on est extrêmement heureux de l'avoir achetée, mais on avait été échaudé dans le passé avec des fournisseurs qui nous promettaient que leur machine allait faire ça et finalement, les nôtres faisaient mieux que la nouvelle. Alors, on en a une, on a été au Michigan, on a envoyé des gens, on a fait des échantillons, ramené des échantillons. Cela a pris 2 ans avant qu'on ait la machine, qu'on puisse peser sur le piton pis partir. Bien, ces 2 ans, si ça avait été 1 an bien, on aurait sauvé. On fait 2 fois la vitesse de ce qu'on fait avec l'autre machine. On aurait fait ça, 1 an avant. Parce qu'on l'a fait tout seul, avec les contraintes qu'on a de le faire, dans une entreprise. Nos gens ici sont tous occupés, je n'ai personne. Il n'y en a pas un qui attend au coin de son bureau que je lui donne un mandat. »

La participation des preneurs d'ordre aux réunions du comité de créneau a favorisé la rédaction d'un plan d'action qui répond aux besoins, comme l'exprimait un des intervenants :

« Ça répond aux besoins, je pense que les entreprises manufacturières qui dépendent des donneurs d'ordre savaient exactement où elles devraient être. On est mesuré de donner une orientation plus précise des choses qui sont réalisables au lieu d'aller de (tout bord tout côté) ça, c'est rêver un peu en couleur. On a travaillé directement avec le Centre d'aide technologique. On a eu différentes rencontres, on a donné nos attentes, ce qu'on attendait du réseau ACCORD, on leur a exprimé nos besoins pis le mode de fonctionnement qu'on désirait pour que ce soit efficace. »

Cependant, peu de personnes, hormis celles directement impliquées dans la rédaction du plan d'action, ont parlé des projets en amont, comme la découverte de nouvelles mines, ou encore, la transformation du métal. C'est à se demander si cette question aurait été soulevée si Aluminerie Alouette n'avait pas des obligations contractuelles dans le domaine de la transformation de l'aluminium.

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.

4.2.2.1.4 *Caractéristiques des emplois*

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

Profil des emplois

Dans les mines de fer et les alumineries, il existe une multitude de corps d'emploi : beaucoup d'ouvriers ou d'opérateurs de machineries, mais aussi des techniciens, ingénieurs, du personnel de bureau, administratif et autres. Quant aux équipementiers qui travaillent pour la grande entreprise, ils ressemblent à ceux que l'on retrouve dans les autres régions. On y retrouve beaucoup de gens de métiers tels que machinistes, soudeurs, mécaniciens, employés affectés à la maintenance industrielle, etc.

Les mines de fer, comparativement aux mines souterraines que l'on retrouve dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue, se distinguent par leur longévité. Alors que l'on mentionne 5 à 10 ans pour la durée de vie d'une mine souterraine, elle peut facilement être de plus de 50 ans pour une mine de fer, ce qui est plus intéressant pour attirer une main-d'œuvre de qualité.

Au fil des années et grâce à l'automatisation et aux nouvelles technologies, le nombre d'emplois a fortement diminué dans les mines, souvent par attrition. On mentionne une réduction de moitié sur une période d'environ 30 ans. Sauf pour Aluminerie Alouette, ce sont des entreprises syndiquées, à forte composante masculine. Cette main-d'œuvre est vieillissante; plusieurs employés prendront leur retraite dans les années à venir, ce qui soulève un problème de relève pour l'industrie.

Mentionnons que la distance pour se rendre au travail ne semble pas avoir d'importance, jusqu'à une certaine limite. Plusieurs résidents de Sept-Îles font assidûment 50 minutes de transport pour se rendre à Port-Cartier, là où se situe la Compagnie Québec Cartier.

Qualifications exigées

La grande entreprise, étant donné les conditions de travail qui y sont offertes, a facilement accès à la main-d'œuvre scolarisée et expérimentée dont elle a besoin. On verra plus loin que ce n'est pas le cas pour la petite entreprise. Les exigences en termes de qualifications se sont accrues au fil des années dans les grandes entreprises. On demande obligatoirement le diplôme d'études

secondaires alors que ce n'était pas le cas auparavant. Il y a des tests médicaux, mais également de tests d'aptitudes qui doivent être réussis. On se retrouve parfois avec des cas de surqualification de la main-d'œuvre. Dans une grande entreprise, un participant croit que cette situation sera revue :

« Présentement, ils sont en train de se questionner s'ils n'enlevaient pas le critère du secondaire 5, pis s'ils ne se contentaient pas d'un secondaire 4 ou 3 parce qu'ils se sont rendu compte que quand tu es trop qualifié pour le travail que t'as à faire, tu n'es pas nécessairement heureux dans ton travail et pas nécessairement productif. Nous, on a des gens qui ont un secondaire 1, secondaire 2, pis il y en a qui ont de la misère à écrire. Mais je peux te dire que ce sont de bons travailleurs pis ils font la job qu'ils sont capables de faire. Dans le sens que quand bien même qu'ils sortiraient de l'université pour faire ce qu'ils ont à faire, ils n'ont pas besoin de ça. Mais le gars qui est allé à l'université et qui passe le balai, lui, il se sent dévalorisé, il n'est pas heureux, il cherche ailleurs. C'est bon d'être bien payé, mais il faut que tu travailles aussi dans ce que tu as étudié et il faut que tu te retrouves là-dedans. »

Dans une autre grande entreprise, la sélection des employés se fait sur la base des aptitudes, l'entreprise recherche des personnes qui partagent ses valeurs. Dans une autre, on exige le diplôme d'études secondaires même pour les employés de métier. On semble croire, comme dans d'autres régions, que les employés diplômés ont une meilleure capacité d'apprentissage. Cette même entreprise préfère embaucher des techniciens qui, selon elle, font preuve de plus d'ouverture et sont plus en mesure de proposer des améliorations dans les méthodes de travail. Elle embauche des gens très qualifiés (ex. : ingénieurs) pour ses emplois de contremaître :

« On va toujours demander un secondaire 5. Même pour quelqu'un qui a un D.E.P., on va demander le secondaire 5. Pourquoi? Parce que c'est juste un point de départ. Parce que chez (nous), et c'est la même chose chez plusieurs entreprises, il faut continuellement se former, il faut continuellement se développer. »

À l'opposé, les petites entreprises n'ont pas souvent la possibilité de choisir leurs candidats. Certaines d'entre elles « n'ont pas le luxe d'aller chercher des gens d'expérience »; ces derniers se retrouvent plus souvent dans la grande entreprise. Mais il y a une limite au nombre de personnes inexpérimentées qu'une petite entreprise se permet de prendre à son service, d'autant plus qu'elle est sélectionnée par la grande entreprise pour son expertise dans un domaine particulier. Certaines spécialités demandent jusqu'à une dizaine d'années pour se développer :

« Non, on n'est pas trop exigeant. [...] Quand on a un client qui fait appel à nous parce qu'il veut qu'on trouve la solution, on a besoin d'avoir des gens qui ont

suffisamment d'expérience pour être capables de reconnaître les troubles, être capables de dépister où est le problème dans le fonctionnement et ça, c'est technique, c'est difficile. On est dans un domaine qui est assez pointu. »

Dans la région de la Côte-Nord comme ailleurs, la sélection du personnel se fait également sur la base de contacts personnels ou de références. Il semble bien que tout le monde se connaisse et, avec un minimum de contacts, il est possible d'obtenir des renseignements sur à peu près n'importe qui :

« On a reçu une série de C.V., j'en ai un paquet, tu sais, le monde, c'est un petit village. Là, ils disent : ne touche pas à ce gars-ci, ne touche pas à ce gars-là. Quand tu vois la feuille de route de quelqu'un, ou son dossier, il a un pouce et demi de CSST, ce n'est pas un gars à engager. »

Conditions de travail

Dans la grande entreprise de la Côte-Nord, comme dans d'autres régions périphériques, les salaires et les avantages sociaux sont très élevés. Pour un poste d'opérateur, le salaire annuel moyen se situe entre 55 000 \$ et 60 000 \$ la première année chez Aluminerie Alouette et atteint 70 000 \$ en comptant les heures supplémentaires. Le salaire horaire est de 30 \$ l'heure chez Alcoa, 24 \$ l'heure chez Mines Wabush en 2004²² et ce, sans compter les avantages sociaux.

Il va de soi que les petites entreprises peuvent difficilement offrir les mêmes conditions. On mentionne l'équivalent de 70 % de ce qu'offre la grande entreprise, mais les avantages sociaux ne sont pas comparables. La présence de la grande entreprise a certes un effet à la hausse sur les conditions de travail des petites entreprises :

« Notre main-d'œuvre est hautement syndiquée, donc, dépendamment du genre d'entreprise, ça pourrait être difficile de trouver de la main-d'œuvre qui voudrait travailler à 10 \$-12 \$ l'heure, parce que les gens ici, ça ne travaille pas à 10 \$-12 \$ l'heure. Oubliez ça, non, c'est minimum 18-20 \$ l'heure. Bien oui, les techniciens (sont) à 35 \$ de l'heure chez nous. »

Pour garder leur main-d'œuvre, les petites entreprises doivent trouver d'autres avantages. Parfois, ce sont les bonis au rendement, la présence d'un club social, des horaires de travail plus intéressants, une ambiance de travail plus collégiale, un travail plus diversifié, moins monotone que dans la grande entreprise. Elles sont aussi situées plus près de la ville; il y a donc moins de

²² PARADIS, S. 2004. « Mines Wabush redémarre – Ses 600 syndiqués entérinent à 57 % et à 83 % l'entente de principe intervenue vendredi ». *Le Soleil*, section L'Est et la Côte-Nord, mercredi 13 octobre, A19.

transport à effectuer pour se rendre au travail. La question de la pénibilité du travail et de la santé et sécurité au travail dans la grande entreprise est aussi un facteur de rétention pour la PME :

« Les conditions de travail ne sont pas les mêmes. Allez travailler dans les usines de bouletage avec du minerai dans les yeux, les oreilles, dans le nez, la bouche. »

« Il y en a encore des HAP²³, c'est sûr, (ils) sont contrôlés. Tout le monde a des protections respiratoires et tout, mais faut travailler aussi à la source. C'est beau de faire en sorte qu'il ne sort rien de l'usine, mais si t'empoisonnes tout ton monde dans l'usine, ce n'est pas mieux non plus. Là, tout le monde a un masque respiratoire et tout, sauf que, idéalement, il faudrait essayer de régler ce problème-là à la source. »

Dans les mines de fer, on travaille 365 jours par année, 24 heures par jour. On retrouve différents types d'horaire. Dans une grande entreprise donnée, on compte jusqu'à une trentaine d'horaires souvent, les horaires sont de 12 heures par jour. Les horaires des employés qui travaillent à la mine sont différents de ceux de bureau.

Dans la revue de presse, on remarque que le phénomène de la sous-traitance dans la grande entreprise a été soulevé à plusieurs reprises dans le cadre des négociations de conventions collectives. C'est que la sous-traitance fait partie des moyens utilisés par la grande entreprise pour augmenter sa rentabilité. L'une d'entre elles fait même affaire avec une PME qui lui fournit la main-d'œuvre pour ses besoins ponctuels, toutefois, certaines personnes vivent dans cette situation de précarité tout au long de l'année. Dans une autre grande entreprise, la sous-traitance semble être ici utilisée dans le but de réduire le nombre d'heures travaillées comptabilisé par l'entreprise, et ainsi, atteindre les standards de productivité de l'industrie :

« Des fois, ça coûte plus cher d'aller en sous-traitance, mais ça leur baisse leur nombre d'heures travaillées, ça leur permet de se comparer (leur performance avec d'autres entreprises), [...] pis sont à cheval sur les heures pis les minutes que tu prends en *break*, pis tout. Ils ont été récupérés beaucoup de temps comme ça. Puis il y a des jobs qu'ils donnent maintenant en sous-traitance. Avant, la convention ne lui donnait pas le droit, mais là, la convention leur donne le droit, ils sont plus agressifs au niveau de la sous-traitance. Les départements de services comme la cueillette des ordures, par exemple, [...] ils l'ont donnée en sous-traitance. Le syndicat est en grief là-dessus, va-t-il gagner ou perdre? Je ne sais pas, mais même

²³ Hydrocarbures aromatiques polycycliques, potentiellement cancérigènes qui proviennent de la production de l'aluminium à partir de l'alumine avec la technologie Söderberg (électrolyse en sel fondu). Source : http://www.inrs-ete.uquebec.ca/professeur.jsp?page=GuyMercier_Projets.

s'il gagne, bien, ils vont avoir récupéré des heures pendant ce temps-là. C'est une *game plate* qui se joue en ce moment. »

Formation de la main-d'œuvre

Auparavant, on n'avait pas besoin d'avoir reçu une formation spécifique en institution pour devenir opérateur dans une aluminerie ou dans une entreprise de 1^{re} transformation du métal. On formait sur le tas, comme on dit. Aujourd'hui, on offre des cours de formation en institution pour apprendre le métier. Selon un répondant, cette formation a été offerte pour répondre aux besoins des entreprises qui ne pouvaient plus suffire à la tâche, étant donné le grand nombre de personnes embauchées régulièrement :

« Alors qu'avant, ils embauchaient 1 nouveau travailleur, je ne sais pas, par 3 mois, maintenant c'est 10 par mois, 15 par mois qui arrivent dans l'industrie et ils ne sont pas capables d'absorber ça, et ils ont de moins en moins de capacité de mettre des *coachs* avec eux pour former ces nouveaux travailleurs-là. D'où maintenant, le besoin de dire, il faudrait que ces gens-là arrivent et que, minimalement, ils aient été exposés à des notions métallurgiques, qu'on leur ait parlé de l'industrie, qu'on leur ait parlé des opérations, qu'ils connaissent un peu les réactions du métal en fusion, tout ce qu'on va leur montrer là, donc c'est de là qu'est venu ce besoin de formation. »

Toutefois, cette affirmation contredit le fait que les grandes entreprises, selon les informations recueillies, tiennent à former leur personnel selon les valeurs qu'elles préconisent, par exemple, les 350 employés qui ont été embauchés à la suite de l'agrandissement de l'Aluminerie Alouette, ont suivi une formation d'au moins 3 mois pour leur apprendre les tâches et les intégrer à la culture de l'entreprise. Les grandes entreprises dispensent à leurs travailleurs beaucoup de formation reliée aux opérations et destinée à leur permettre d'être polyvalents et de pouvoir occuper différents postes de travail.

Toutes les entreprises rencontrées qui ont une masse salariale supérieure à 1 000 000 \$ n'ont aucun problème à remplir les exigences de la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre* :

« Largement au-dessus du 1 %. La seule chose qui a changé pour nous, c'est que ça nous a mis dans l'obligation de tout documenter et c'est quand même un travail assez pénible. Mais à part ça, ça ne nous a pas aidés. »

Lors des entrevues, des participants ont indiqué des pourcentages d'investissements en formation de la main-d'œuvre dépassant les 4 % de la masse salariale et même 10 % pendant une certaine période.

Dans les plus petites entreprises, la formation en entreprise est aussi importante. Elle permet de pallier les emplois qu'elles réussissent difficilement à combler, comme ceux de soudeurs. Plusieurs initiatives de la sorte ont été dévoilées. Dans l'une de ces entreprises, en association avec la commission scolaire, les étudiants participent à un projet majeur. Ces derniers sont payés 15 \$ l'heure pour leur travail, l'employeur agit comme superviseur et embauche les meilleurs à temps partiel en cours d'année. Pour diminuer les coûts de formation, de déplacement et de séjour, une autre s'associe avec des concurrents pour qu'une formation en soudure se donne dans la région. Une autre encore permet à ses employés de s'exercer en soudure pendant leur temps libre et songe à utiliser le personnel à la retraite pour enseigner les tâches. Une autre entreprise, qui était incapable de trouver la main-d'œuvre formée nécessaire, s'est entendue avec le Cégep pour offrir une formation de niveau technique sur les lieux de travail aux employés qui travaillent déjà dans l'entreprise. Ce fut un tel succès que l'on songe à répéter l'expérience. À Sept-Îles, quelques entreprises se sont regroupées afin d'avoir à leur disposition les services d'ingénieurs juniors disponibles sur place, ce que, individuellement, elles n'avaient pas les moyens de se payer. Finalement, les difficultés de main-d'œuvre aidant, on semble voir de plus en plus d'avantages à la formation en entreprise :

« Prendre quelqu'un de local, le former, ça a deux avantages : premièrement, on a plus de chance de le garder parce que t'es local et deuxièmement, je ne sais pas le pourcentage, parce que c'est moi qui l'a formé dans le sens que, (il se crée) une petite reconnaissance envers l'entreprise. »

« La distribution d'ancienneté dans notre organisation fait en sorte qu'on peut absorber des jeunes qui vont prendre des tâches de base, qui vont libérer les plus vieux, qui vont former les plus jeunes. »

Plusieurs personnes ont souligné l'excellente collaboration d'Emploi-Québec pour l'aide financière à la formation. Toutefois, dans le cas des formations qui concernent plusieurs entreprises, on aimerait bien qu'Emploi-Québec récupère lui-même les contributions des entreprises au lieu que ce soit l'entreprise initiatrice qui s'en charge.

D'autres initiatives intéressantes ayant trait à la main-d'œuvre ont également été signalées. Dans la ville de Sept-Îles, on offre une formation aux entreprises sur l'accueil aux nouveaux arrivants :

« *Astéur*, la génération Y, c'est eux autres qui vont vous choisir. Si vous êtes capables de bien les accueillir, ça vous donne peut-être une chance de les garder. Avant ça, il n'y avait pas d'accueil : ça, c'est ton bureau, ton téléphone, le *fax* est

là, pis s'il y a quelque chose, mon bureau est là. C'était comme ça, mais essayons de faire ça aujourd'hui... »

On a aussi mis en place une banque de noms de personnes retraitées qui pourraient être disponibles pour un travail relié à leurs compétences. Chaque année, le Carrefour Jeunesse Emploi organise l'activité *Place aux jeunes* où, pendant trois fins de semaine, on invite des jeunes originaires de la région, à découvrir leur patelin ainsi que les possibilités qui y sont offertes et on organise des jumelages avec des entreprises : « Si je ne me trompe pas, l'an passé, c'était la 6^e fois que ça se faisait, 75 % des jeunes qui ont participé à *Place aux jeunes* sont revenus dans la région ».

Autres initiatives prometteuses, quelques entreprises de la région se sont regroupées récemment pour offrir un éventail plus large de services à l'étranger. Elles ont construit un site Internet disponible en quatre langues et qui permet à l'internaute de transmettre son C.V. Lorsqu'un C.V. est envoyé, ce qui est régulièrement le cas, celui-ci est transmis à l'entreprise la plus susceptible d'en bénéficier.

4.2.2.1.5 *Préoccupations en matière de main-d'œuvre*

Cette section sur les préoccupations en matière de main-d'œuvre se rapporte aux pénuries, à la relève, à la rétention de la main-d'œuvre, aux ménages à double carrière, à l'entrepreneuriat ainsi qu'aux besoins de formation.

Pénuries de main-d'œuvre

Dans la région de la Côte-Nord comme ailleurs, plusieurs répondants ont fait mention de la pénurie de main-d'œuvre : « À Sept-Îles, on a une pénurie de main-d'œuvre incroyable ». Pour l'un des intervenants, ce serait même le plein emploi dans la région si l'on se fie aux estimations d'Emploi-Québec, sauf à ses extrémités. Seulement la Basse-Côte-Nord et la municipalité de Tadoussac auraient un problème de chômage. Les personnes sans emploi dans le centre de la Côte-Nord seraient finalement des gens qui ne veulent pas travailler. C'est ce que prétend le répondant suivant :

« Et le *flo* (jeune) qui est encore chez maman parce que pauvre petit *pit* (oiseau), il n'aime pas ça l'école. C'est sûr que si on disait au petit *pit* ou au B.S. (assisté social) qu'il est capable d'opérer une machine... »

Les grandes entreprises sont aussi d'accord pour affirmer que la région est en pénurie de main-d'œuvre. Elles n'ont cependant pas trop de problèmes à obtenir celle qu'elle désire. Par exemple, pour l'agrandissement d'Aluminerie Alouette, on fait mention de 9 000 curriculum vitae reçus pour 350 emplois. Parmi ceux-ci, plus de 90 % proviennent de gens de la région. Mais les grandes entreprises doivent faire un peu plus d'efforts qu'auparavant pour recruter. En plus du site d'Emploi-Québec, Jobboom, Monster et autres, on fait appel davantage aux chercheurs de tête pour les emplois spécialisés ou d'encadrement, car la banque de candidatures est un peu moins épaisse qu'avant :

« Nous avons des banques de CV dans la plupart des fonctions que nous offrons. Lorsque nous publions des offres d'emploi, nous avons tout de même plusieurs CV qui sont acheminés, mais on se rend compte que la qualité des CV est moindre, comparé à avant. »

Selon un intervenant, il y a un problème d'arrimage entre les estimations des besoins et la demande réelle de main-d'œuvre, un décalage d'au moins deux ans. Il faudrait remédier à la situation puisque les jeunes se fient sur ces estimations pour se diriger vers telle formation au lieu d'une autre. : « on publie des statistiques qui datent déjà de 2 ans et qui ne sont même plus valables ». Les problèmes de main-d'œuvre dans certains corps d'emploi (ex. : soudeurs) sont connus et généralisés. Il faudrait trouver des façons de remédier aux problèmes. Le projet ACCORD pourrait être cette plate-forme :

« Pour essayer de trouver des solutions, entre autres, à ce problème-là qui semble généralisé. À ce que j'entends, tout le monde a des problèmes au niveau technique, au niveau maintenance industrielle, [...] il faudrait qu'il y ait des mécanismes en place, [...] qu'il y ait des formules, les gens devront innover quelque part, les employeurs devront innover quelque part pour aller chercher des gens. »

Manque de relève

Selon une étude effectuée par le Comité sectoriel de l'industrie des mines, on doit prévoir un besoin important de main-d'œuvre dans la région de la Côte-Nord dans les années à venir, principalement en raison de la durée de vie des mines de fer et des retraites. Uniquement pour les quatre mines de la Côte-Nord, et en tenant compte de l'automatisation et autres facteurs, on estime qu'on devra combler 1 170 emplois au cours des cinq prochaines années. Le besoin de remplacement de la main-d'œuvre sur la Côte-Nord serait plus élevé qu'en Abitibi-Témiscamingue :

« Autour de 80 %. C'est très, très important. Non, le remplacement, c'est ici que ça se passe. Par contre, ça ne veut pas dire qu'ils ne connaissent pas d'autres problèmes en Abitibi. Entre autres, eux, ils utilisent davantage des contractuels. Et les gens qui font de l'entretien, ils ont de la misère parfois à recruter. Ils se volent de la main-d'œuvre, etc. Et l'Ontario vient chercher aussi, comme je disais tantôt. Les problématiques sont différentes. »

Au total, pour la région de la Côte-Nord, il s'agit d'un besoin de main-d'œuvre de 5 400 personnes sans compter les emplois liés à la croissance économique. Dès maintenant, on entend prendre les mesures qui s'imposent pour assurer une relève. En plus de travailler sur l'image, la Table sectorielle des mines qui regroupe les quatre entreprises minières, songe à puiser dans les catégories de main-d'œuvre moins favorisées du marché du travail que sont les jeunes de la région, les femmes à la maison ou les gens sans chèque, les Autochtones et les immigrants :

« Nous en sommes présentement avec la firme et avec Emploi-Québec bien sûr et les maisons d'enseignement à voir les stratégies. Parce que, sur cette table-là, nous avons les quatre minières et nous avons fait ça avec la présence d'Emploi-Québec, le Conseil régional des partenaires du marché du travail. Nous avons aussi les maisons d'enseignement et le syndicat qui sont présents. Donc, nous faisons ça avec des partenaires, autant la commission scolaire, le cégep de Sept-Îles et le service universitaire. Ces gens-là sont impliqués aussi avec nous. »

Les besoins de main-d'œuvre de la région de la Côte-Nord ressemblent à ceux identifiés dans les autres régions. Ce sont souvent les mêmes métiers ou corps d'emploi qui sont visés. L'un des participants faisait remarquer que les emplois de métier que l'on retrouve dans la métallurgie ou dans les mines se retrouvent aussi dans l'industrie de la construction. Au cours des dernières années, avec le boom de l'immobilier, l'industrie de la construction n'a pas eu peur d'afficher ouvertement ses besoins en termes de nombre d'emplois offerts. On doit conclure que sa publicité a porté ses fruits devant le nombre d'étudiants qui se sont dirigés vers les formations reliées à l'industrie. On parle même de listes d'attente de 2 ans pour la formation en électricité d'entretien dans les centres de formation professionnelle.

Cependant, les grandes entreprises de l'industrie ne sont pas disposées à chiffrer leurs besoins comme l'ont fait les entreprises de l'industrie de la construction à cause, notamment, des fluctuations possibles du prix des métaux. En effet, une chute du prix des métaux aurait un impact majeur sur l'emploi :

« Les entreprises sont toujours frileuses à l'idée d'annoncer ouvertement et de chiffrer les besoins de main-d'œuvre. Elles sont plus ouvertes à le faire globalement pour l'industrie que d'annoncer pour 2-3 entreprises ou pour telle

entreprise. [...] Il faut trouver une façon d'être le plus concret possible dans nos besoins de main-d'œuvre, sans mettre personne sur la sellette, qu'une personne dise : bien, vous aviez annoncé pis, *oups!* ça ne se concrétise pas. C'est ça, ce dont les entreprises ont peur. [...] On est une industrie qui peut aller très, très bien et avoir des grands besoins, mais dans 6 mois d'ici, les choses peuvent aller en diminuant, et on ne remplacera pas, par exemple, la main-d'œuvre qui quitte. Alors tout ça pour dire, qu'on doit se trouver une méthode, une façon d'annoncer nos besoins parce qu'on comprend bien que quand les besoins sont annoncés concrètement en terme de nombre de postes offerts, c'est plus facile d'intéresser la relève. »

Problèmes de rétention de la main-d'œuvre

La situation est passablement différente pour les plus petites entreprises. Les exemples abondent de cas où elles se sont fait « voler » la main-d'œuvre expérimentée par la grande entreprise. Finalement, pour l'heure, les problèmes de main-d'œuvre dans la région de la Côte-Nord sont plus reliés à l'attrait de la grande entreprise qu'aux difficultés de combler un emploi même spécialisé. Les petites entreprises deviennent des lieux intéressants de recrutement pour la grande entreprise qui est en mesure d'offrir de meilleures conditions. Les PME rencontrées engagent souvent des jeunes à la sortie de l'école. Dans certains corps d'emploi, on s'arrache même les stagiaires :

« On en a embauché 2 dans cette *batch*-là, encore là, il a fallu se battre, il a fallu jouer d'astuces parce que le professeur nous disait : bien écoute, dans la région, Alouette serait capable d'embaucher tous les gradués qui sortent, même chose pour Québec Cartier et ils prennent 7 à 8 gradués chaque année, donc qu'est-ce qui reste pour les PME? Il n'en reste pas! Et là, il faut offrir des salaires qui sont peut-être des salaires plus hauts que ce qu'on serait prêt à offrir pour tenter d'intéresser les gens, il faut hausser le poste un petit peu, leur expliquer que chez nous, ils ne feront pas qu'un travail, ils ne seront pas un numéro parmi tant d'autres, ils vont avoir de la latitude, il faut donc expliquer toutes les responsabilités du poste. C'est comme ça qu'on a réussi à en attirer deux. On les a embauchés tous les deux. »

Un dirigeant d'une PME raconte que pour un poste d'ingénieur, un emploi pourtant demandé à la grandeur du Québec, il a reçu 12 candidatures dont le tiers étaient tout à fait acceptables :

« Un ingénieur avec 4-5 ans d'expérience dans le domaine des procédés industriels, de l'automatisation, robotisation, mécanique. Et on a recruté quelqu'un de Montréal. Grosse surprise. Nous, on n'a pas de fonds de pension, on n'a pas de rentes, on n'a pas d'assurances. [...] et on l'a recruté. [...] Comme individu, je suis tanné de me faire remplir les oreilles qu'on a besoin de main-d'oeuvre. »

Mais la main-d'œuvre spécialisée se fait rare dans la région et les PME, contrat oblige, n'ont pas nécessairement le temps d'attendre 3 mois avant de pourvoir à un poste. Pour combler

les emplois plus spécialisés, elles doivent, plus souvent que la grande entreprise, recruter à l'extérieur de la région :

« Toutes les fois qu'on a besoin de gens, il faut aller à l'extérieur. Sept-Îles : on n'a plus personne. [...] (Pour) des machinistes et techniciens, des gens en ressources humaines, on est allés recruter à l'extérieur. On n'a pas de bassin ici pour ça. »

Le recrutement à l'extérieur de la région amène plus de risques de faible rétention et également, plus de frais pour les PME, notamment en ce qui a trait au paiement des frais de déménagement :

« On l'engage, pis là, c'est un mois avant qu'il puisse déménager. Et il faut payer les frais de déménagement. Nous, ici, on paye souvent les frais de déménagement et 1 an après il est chez QCM (Quebec Cartier Mining), il est chez IOC, il est à la ville de Sept-Îles. C'est nous qui avons payé. »

« Une bonne partie de ces gens-là travaillaient dans les PME avant. C'est ce que les gens des PME reprochent à Alouette. C'est d'être venue chercher ma connaissance, ma matière grise, mon bras droit, mon bras gauche. »

Le taux de roulement de la main-d'œuvre, sans être un problème généralisé, est assez problématique dans les emplois demandés tels que dans la maintenance, la soudure, l'ingénierie. On espère qu'avec le créneau *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques*, on sera en mesure de confier certaines activités d'essai ou de transfert de technologie au CATE Côte-Nord qui, aujourd'hui, ne sont pas envisageables, faute de main-d'œuvre. Mais il n'y a rien de prévu dans le plan d'action du créneau pour améliorer la rétention de la main-d'œuvre dans les PME ou les compenser pour la formation qu'elles offrent gratuitement, d'une certaine manière, aux grandes entreprises.

Dans certains emplois spécialisés, les grandes entreprises se font également « voler » la main-d'œuvre sur le marché international, comme on l'a vu dans les mines souterraines en Abitibi-Témiscamingue :

« C'est l'international qui vient chercher nos gens parce que les alumineries, ça se construit actuellement partout dans le monde. La demande dans l'aluminium au niveau mondial va doubler d'ici 10 ans. Ils ont besoin de construire une à deux alumineries comme Alouette par année. Les milliards s'investissent actuellement dans le monde où les tarifs d'énergie sont plus compétitifs. Qui est-ce qui construit des alumineries partout dans le monde? Ce sont les Québécois, parce que l'expertise, le savoir-faire, la connaissance, c'est nous autres qui l'avons. »

Ménages à double carrière

La question de trouver un emploi au conjoint revient régulièrement dans les conversations lorsqu'on recrute à l'extérieur de la région. Dans la région de la Côte-Nord, on est bien conscient que c'est une condition sine qua non, si l'on veut attirer et retenir la main-d'œuvre :

« Ici, à Sept-Îles, la problématique conjoint-conjointe, tu ne peux pas la dissocier. Fréquemment, les conjoints sont professionnels tous les deux. Il faut que la conjointe suive, qu'elle ait quelque chose. Oublions ça, quelqu'un qui est ici et que sa blonde ou son conjoint est à Montréal ou à Québec. »

Entrepreneurs recherchés

La région de la Côte-Nord n'aurait pas une culture d'entrepreneuriat forte, selon les dires de quelques participants. On explique cette situation par le fait que c'est une région plus jeune et le degré d'attachement de la population à la région est faible. Plusieurs résidents ne sont pas natifs de la région de la Côte-Nord. Ils sont venus dans la région pour y chercher du travail. Ils n'auraient pas d'intérêt à s'y investir, ni même à y rester, une fois le moment de la retraite venu :

« Et plusieurs des gens qui demeurent ici, après qu'ils aient fini de travailler, quittent la région. Il y a peu de deuxième et troisième transformation, mais il y a peu de deuxième et troisième génération. [...] C'est une jeune population. Une population flottante qui arrive d'un peu partout. Des immigrants de l'intérieur du Québec. Ils ne tiennent pas racine. Comprends-tu? Les racines ne sont pas profondes. Ce sont des racines de surface qui, au grand vent, se déplacent. C'est un peu ça la Côte-Nord. »

Dans les activités du créneau, on vise aussi à réaliser des activités qui vont encourager l'entrepreneuriat et le développement d'entreprises. Il faut dire qu'Aluminerie Alouette entend bien respecter ses engagements à créer des emplois dans la 2^e et 3^e transformation de l'aluminium et elle a bien de la misère à trouver des entrepreneurs intéressés²⁴. Mais on peut se demander si avec les méthodes de recrutement d'Alouette ou d'autres grandes entreprises, axées sur les aptitudes au travail et sur la capacité d'être créatif, elles ne viennent pas chercher finalement la crème des futurs entrepreneurs :

« Les employés qu'on invite à être créatifs, à soumettre leurs idées, à travailler à l'amélioration continue, à s'approprier si on veut les processus, l'usine, à amener des améliorations, c'est exactement le profil qu'il faut pour en faire des gens qui, un jour, auront des idées et auront le goût de se lancer en affaires, pis auront le

²⁴ QUINTY, M. 2006. « Appel à tous! ». *PME*, vol. 22, no 7, septembre, 4.

courage pis le *guts* de le faire. Ça commence avec ça, tu as des idées, pis fonce, vas-y! »

Besoins de formation

Pour combler les besoins de main-d'œuvre de la région, plusieurs suggestions sont proposées : on devrait valoriser davantage les métiers, prévoir des formations d'appoint pour le personnel en place (ex. : maintenance industrielle) et penser également à des formations plus courtes, comme les attestations d'études collégiales, mais qui se donneraient dans la région :

« Par exemple, au lieu de viser le DEC, qu'on aille vers l'AEC, l'attestation d'études collégiales, qui se fait en 12-14 mois. Moi j'en ai engagé des AEC en métallurgie, ils font toutes les opérations, ils connaissent la préparation de métallurgie et la préparation des échantillons dans les laboratoires. Ils ont tout vu ça au niveau de l'AEC, c'est suffisant. Il n'y en a pas en ce moment des AEC, même à Trois-Rivières, je ne suis pas sûr qu'il s'en donne encore. »

Le plan d'action du créneau *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques* ne prévoit rien sur le plan de l'attrait et la rétention de la main-d'œuvre, mais il prévoit plus de formation en institution. Le plan d'action mise aussi sur une masse critique de chercheurs, notamment par le biais de chaires de recherche, afin qu'il se crée plus d'innovation dans la région, et que ces innovations profitent éventuellement aux PME. Le problème de la région de la Côte-Nord, selon certains participants, c'est aussi qu'il n'y a pas de formation dans les emplois spécialisés du créneau. Il n'y a pas d'université et peu de chercheurs :

« Je pense qu'on a besoin de créer dans la région une masse critique qui va faire en sorte qu'on va avoir des services universitaires parce que les jeunes veulent y avoir accès. Il faut un appui au niveau recherche et développement, au niveau de l'ingénierie, au niveau scientifique, c'est ce qu'on manque le plus probablement en région ici. Il faut qu'on ait des institutions. »

Mais la formation qui est prévue n'est pas liée aux besoins ci-dessus identifiés. Elle serait plutôt axée sur la transformation des métaux. Dans le plan d'action, on comprend que l'offre de formation et la recherche ne viennent pas nécessairement répondre à un besoin immédiat. On croit plutôt que leur présence suscitera le cas échéant de nouveaux emplois :

« C'est le problème de l'oeuf et de la poule. On n'a pas de monde formé, on n'a pas d'entreprises de transformation, on n'a pas d'entreprises de transformation, il n'y a pas de main-d'oeuvre. Alors là, nous, on se dit : minimalement, on va former une cohorte. C'est un an. Et pour les entreprises qui veulent se diriger vers la transformation de l'aluminium, il y aura des ressources humaines qualifiées. Et là,

on aura contribué au développement économique du milieu et à la création d'emplois.

Et tout à coup que les étudiants du programme disent qu'après leur cours, ils pourraient se partir une entreprise? Ah oui! En quoi? OK. Après ça, il y a le soutien du milieu. Il y a le soutien de l'aluminerie, du centre d'aide technologique et des autres organismes, CLD, etc. Alors, c'est un peu cette démarche-là qui serait intéressante d'avoir.

Mais c'est sûr qu'on a deux programmes de formation. Celui-là était spécifique dans notre plan, technologie de transformation de l'aluminium. Mais les deux autres programmes, on ne les a pas identifiés parce qu'on dit que ça va dépendre des tendances, si on s'aligne vers la transformation du fer, de l'aluminium ou vers d'autres projets. On se laisse des portes ouvertes. On n'a pas ciblé de programmes. On a ciblé une chaire de recherche. Mais il faut la trouver. Mais si on ne le dit pas, il n'y a pas personne qui va dire qu'à la Côte-Nord, on devrait avoir une chaire de recherche. Mais nous, ce qu'on dit, c'est que le gouvernement fédéral, en novembre, a annoncé pour 122 millions (de \$) de chaires de recherche. »

Même si les grandes entreprises du créneau préfèrent former leur propre main-d'œuvre et qu'on exige souvent le diplôme de 5^{ème} secondaire, le comité sectoriel de la main-d'œuvre de la métallurgie du Québec, en collaboration avec le ministère de l'Éducation, a développé un nouveau programme de formation : un diplôme d'études professionnelles (D.E.P.) dans le domaine de la métallurgie. Ce programme est élaboré uniquement pour les aciéries et les alumineries :

M.P. « Mais ces opérateurs-là vont pouvoir travailler à la fois dans votre secteur, aussi dans les autres, j'imagine? »

Intervenant : Non, non, le programme, il est adapté pour la métallurgie, donc, les jeunes qui vont s'inscrire dans le D.E.P. "Conduite de machines industrielles en métallurgie" vont être formés sur la métallurgie primaire au Québec, Ils vont entendre parler d'acier, des aciéries, des opérations dans les aciéries, vont entendre parler des opérations dans les alumineries, donc, c'est vraiment une formation spécifique pour la métallurgie. »

Le comité sectoriel de la main-d'œuvre dans l'industrie ferroviaire au Québec est aussi en train de développer un cours de traitement du minerai et, aussi, une formation en institution pour la conduite de locomotives de train, en collaboration avec le cégep de Sept-Îles, Emploi-Québec et les grandes entreprises minières de la région. Cette formation était auparavant financée entièrement par la grande entreprise.

4.2.2.2 Articulation des politiques publiques

Bien que le créneau *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques* semble répondre adéquatement aux besoins des PME rencontrées, cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas d'embûches dans l'articulation du projet ACCORD. Sur la Côte-Nord, les problèmes avec le projet ACCORD sont surtout posés par rapport à la démarche initiale. Ceux-ci se reflètent dans les délais de prise de décisions; du soutien accordé aux activités du comité de créneau; des orientations, des priorités et du financement du plan d'action ; et de son harmonisation avec les autres régions.

4.2.2.2.1 Délais de prise de décisions

« À un moment donné, après la signature d'ACCORD 1, on a été 1 an sans entendre parler d'ACCORD quand le gouvernement québécois a changé pour le gouvernement de Jean Charest. On a failli perdre beaucoup, beaucoup de gens, l'intérêt des gens, parce que c'était mort, pis on ne savait même pas que ça allait être reconduit. Là, on a eu un momentum, je pense, on a des gens qui écoutent, des gens qui suivent, pis des gens qui savent ce que c'est ACCORD et où ça s'en va. S'il n'y a pas des choses qui bougent vite, on va perdre ce momentum-là. [...] Nous, on est patient, je dirais, on est dans la classe de ceux qui sont patients, mais là, les petites PME, regarde, elles vont mettre ça de coté et elles vont passer à autre chose, très, très vite, si ça ne bouge pas rapidement. »

L'attente auprès du gouvernement du Parti libéral du Québec, à savoir s'il allait poursuivre le projet ACCORD, en a découragé plusieurs, en particulier, les représentants d'entreprises. Selon un intervenant, il a fallu que l'on demande une réunion des présidents des comités régionaux ACCORD pour convaincre le gouvernement du Parti libéral du Québec que les régions n'avaient pas mis toutes ces énergies-là pour rien, que l'on ne les reprendrait plus une prochaine fois, s'il entendait gouverner les régions en fonction des élections, c'est-à-dire, aux trois ans :

« Suite à la 1^{re} rencontre, les gens me disaient que le ministre Bécharde a vraiment senti l'intérêt des gens d'affaires qui étaient autour de la table. La question c'était : ne nous demandez pas d'y croire si le gouvernement vous n'y croyez pas, parce que, depuis 2 ans, on a mobilisé les gens d'affaires autour d'une vision, mais on n'a aucun écho auprès du gouvernement. Ce qu'on est en train de vous dire, c'est qu'on va abandonner la démarche, pis demain matin, ne pensez pas que vous allez remobiliser les gens d'affaires, oubliez ça! Finalement, je pense que ça a sonné des cloches. [...] Mais ça va plus loin. On a l'impression, depuis des décennies, qu'on est gérés, au niveau politique, aux 3 - 4 ans. Il n'y a pas de grandes visions, où est-ce qu'on voit le Québec, dans 20 ans, dans 25 ans, particulièrement pour les

régions ressources, c'est important! Pis quand on parle de régions ressources, on ne peut pas gérer aux 3 ans. »

Selon un intervenant, les longs délais sont aussi attribuables à une centralisation excessive des décisions des ministères. Les fonctionnaires en région n'ont pas de marge de manœuvre, ils doivent demander constamment des autorisations. Il existe une peur démesurée qu'une région ait un avantage qu'une autre région pourrait exiger par la suite :

« Moi, je dirais que le problème, c'est davantage qu'il y a une centralisation excessive du pouvoir décisionnel à Québec et Montréal. Et que nos fonctionnaires en région connaissent bien le milieu, connaissent bien la problématique et souvent, n'ont pas l'influence nécessaire pour dire que oui, il faut aller de l'avant avec le projet. Ça prend tout le temps l'aval du bureau chef qui est à Québec ou à Montréal. Comme si on était des enfants un peu débiles et qu'on n'est pas capables de rien décider. Et en région, si tu veux faire ça, tu vas faire un précédent et tout le reste du Québec va demander la même chose que toi et c'est pour ça qu'on ne peut pas te le donner. C'est un peu ça. C'est l'un des problèmes. Aussi, en région, pas partout, mais il y a plusieurs fonctionnaires qui en sont à leur premier emploi cadre et si tu veux t'en aller à Québec, alors tu fais ce que Québec te dit. »

4.2.2.2 Soutien accordé aux activités

Selon un intervenant, le Fonds des créneaux d'excellence pour les régions ressources devait servir, non pas aux activités des plans d'action, mais à soutenir les comités de créneau, à payer les frais des rencontres, etc. Dans une si grande région que celle de la Côte-Nord, les frais de déplacement sont énormes et on ne peut pas demander aux participants de payer de leurs poches pour assister aux rencontres. Cette position ne semblait pas claire aux yeux du MDEIE, il a fallu pousser un peu pour obtenir du soutien. Également, il a fallu convaincre le ministère pour obtenir une personne-ressource qui travaille sur le projet :

Intervenant : « Parce que si on avait continué, tu serais devant moi à l'hôpital à l'aile psychiatrique. Bien beau du bénévolat, mais...

M.P. Ça demandait autant d'énergie que ça?

Intervenant : Bien... Beaucoup d'énergie. Et là, il faut vraiment que tu appelles. Ça, telle action à faire et c'est toi le CLD, es-tu d'accord? Et là, combien de budgets et quelle date? Et après ça, tu appelles un donneur d'ordre et tu dis que tu aurais ça comme projet à travailler avec les PME, es-tu d'accord? (etc.) »

« C'est vraiment exigeant comme démarche. Disons qu'il y a des gens qui se sont désistés des comités, mais on a toujours eu à cœur de garder des noyaux importants où les entreprises étaient présentes parce qu'à un certain moment donné, lorsqu'il y a eu changement de gouvernement, entre autres, ça a été très

difficile. On a vraiment senti que c'était un projet qui était tombé à l'eau, dont personne ne s'occupait vraiment. Les démarches qui traînent pendant des années, ça n'intéresse personne, pis on n'a pas le temps pour ça, ça ne fait pas sérieux. Un autre élément important, c'est qu'un moment donné, on s'est aperçu que la ressource humaine manquait, ça prenait du temps aussi corriger, écrire. Et là-dessus, on a mis beaucoup de pression au niveau du gouvernement pour pouvoir dégager une (personne-ressource). »

Selon un participant, c'est aussi trop demander aux acteurs régionaux de s'occuper de plusieurs créneaux à la fois, d'autant plus que les autres créneaux identifiés n'ont pas nécessairement les caractéristiques des systèmes productifs locaux développés. Peut-être que d'autres formules seraient plus appropriées pour les créneaux émergents et les créneaux en évaluation. Ce constat aurait été amené lors d'une réunion des représentants des comités régionaux ACCORD, mais au gouvernement, on ne semble pas encore être prêt à prendre une telle décision.

4.2.2.2.3 Orientations, priorités & financement du plan d'action

La méthodologie proposée a aussi le désavantage d'amener une liste d'actions à réaliser dans laquelle il est difficile d'identifier des priorités. Elle mène également à des demandes importantes d'investissements publics même si, selon un intervenant, il était entendu que le projet ACCORD se réaliserait à l'intérieur des enveloppes budgétaires de chaque ministère. Il n'y avait finalement aucune contrainte à faire plaisir à tout le monde et aucune limite de budget dans le plan d'action. Selon un participant, les 110 M\$ que prévoit le plan d'action, c'est peu parce que la région de la Côte-Nord n'a jamais demandé grand-chose, et elle n'a pas sa part d'aide financière gouvernementale. Selon un autre, 110 M\$, ce n'est pas beaucoup si on compare aux promesses faites et ce n'est pas logique qu'il n'y ait pas d'argent au bout du projet, autrement, à quoi aurait-il servi? :

« Il y a une liste d'épicerie là-dedans, on ne se le cachera pas. Il y a des intérêts de tous et chacun. Ils ont été rassemblés là-dedans et on a voulu faire plaisir à tout le monde. Non, je ne peux pas dire ça, on a coupé beaucoup d'affaires, mais il y a des choses qui sont peut-être moins pertinentes pour certains membres du comité comme moi. »

« Mais 110 millions (\$) sur quoi, 3 ans? 5 ans? Je ne me rappelle plus des données, ce n'est pas tant que ça par rapport aux promesses qui nous ont été faites au départ. On nous dit qu'il n'y aura pas d'argent, bien là, demain matin, on va demander pourquoi vous nous avez demandé de faire ça, si vous nous dites, au bout, qu'il n'y avait pas d'argent. Non, moi, je suis optimiste, pis je vais le rester jusqu'à ce que

quelqu'un nous dise : je vais vous couper ça, ça, ça, s'ils coupent dans le fondamental. »

À partir des propos précédents, il ne faudrait pas conclure que la démarche du projet ACCORD est inintéressante pour les participants. Deux d'entre eux ont plutôt exprimé le contraire, et même souligné que celle-ci allait plus loin que d'autres démarches similaires dans le passé. Le fait de se projeter à long terme, d'identifier des objectifs clairs, de préciser des actions concrètes à réaliser, de quantifier les retombées, semble être un pas dans la bonne direction.

4.2.2.2.4 Harmonisation avec les autres régions

La région de la Côte-Nord a cherché à définir un créneau qui correspondait à ses intentions au niveau de son développement. Le problème réside dans le fait que le Saguenay-Lac-Saint-Jean a identifié la *Transformation de l'aluminium* comme étant son créneau leader, alors que l'entreprise Alouette qui a une obligation de créer des emplois dans la 2^e et 3^e transformation de l'aluminium est située sur la Côte-Nord. Les crédits d'impôt liés à la transformation de l'aluminium ne sont disponibles qu'au Saguenay-Lac-Saint-Jean et cette dernière n'entend pas partager cet avantage :

« Au niveau d'ACCORD, on est à couteau tiré avec le Saguenay, parce qu'on parle de 2^e - 3^e transformation de l'aluminium, pis ça crie pour vrai. Je ne sais pas si vous avez entendu parler de la Société de la vallée de l'aluminium, la SVA. Bien, ils nous ont approchés ici pour qu'on travaille avec eux pis ils nous ont dit : nous autres, on veut s'étendre sur la Côte-Nord parce qu'il y a un mandat ministériel. La SVA n'aura plus de fonds bientôt s'ils ne vont pas chercher une collaboration interrégionale parce que là, ils sont exclusivement Saguenay. Pis la SVA est venue nous voir pis ils nous ont dit : nous, on est intéressé à travailler avec vous autres, mais il est hors de question qu'on vous donne les avantages qui viennent avec la SVA. On va vous aider pis tout, mais les avantages fiscaux qui viennent avec la Vallée de l'aluminium, c'est pour le Saguenay seulement. C'est toujours comme ça avec le Saguenay, il nous donne une chose d'une main et nous l'enlève de l'autre. »

Des conflits sont également intervenus avec la région de l'Abitibi-Témiscamingue lorsqu'il fut question de créer un comité sectoriel de main-d'œuvre dans l'industrie minière. La région de la Côte-Nord avait déjà mis sur pied une table minière pour discuter des défis que les grandes entreprises avaient en commun en matière de relève. Il y a eu des réticences de la région de l'Abitibi-Témiscamingue qui désirait que le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie minière ait son siège social dans leur région.

4.2.2.3 Importance des organismes de soutien

Les paragraphes précédents ont montré qu'il n'est pas facile de trouver le juste milieu entre proposer une démarche cohérente et faire en sorte que celle-ci ne soit pas trop lourde, entre laisser les acteurs régionaux décider des atouts importants à leur développement et en arriver à des choix limités et qui sont complémentaires aux efforts des autres régions. Un autre aspect est celui de faire en sorte que les organismes de soutien participent au projet et par la même occasion, que celui-ci réponde au premier chef aux besoins des entreprises. Les ressources de soutien ont leur importance et leur influence, lorsqu'il s'agit de mettre en place une telle démarche :

« Parce que plusieurs membres au sein de comité ne sont pas nécessairement des PME, ils sont plus des intervenants comme nous, par exemple, dans le domaine de l'éducation, dans le domaine maritime, donc, je ne dis pas qu'on a réponse à tout. On a une vision différente. On a joué notre rôle, on a ramené tout le monde à l'ordre en disant : c'est intéressant ce que vous dites, mais il ne faut pas oublier tel aspect, tel aspect. »

4.2.2.3.1 Rôle dans le projet ACCORD

Dans la région de la Côte-Nord comme dans bien d'autres, les missions à l'étranger organisées par la Société générale de financement en Italie et en Autriche ont fait rêver bien des leaders. Elles ont mobilisé les troupes sur la possibilité d'importer les conditions de succès des autres régions. Il ne faudrait pas non plus minimiser le rôle que joue la firme de consultants Samson Bélair Deloitte & Touche dans le projet ACCORD. Les études d'étalonnage, de tendances et d'opportunités qu'elle a préparées ont eu une influence :

« Au point de départ, on a dit que ça serait intéressant pour nous de voir dans le monde, des sociétés qui ont des structures industrielles à peu près similaires aux nôtres, savoir ce qui se passe là-dedans. Et là Deloitte, vous avez vu le rapport, ils sont allés à Kiruna dans le nord de la Suède où il y a des mines de fer comme nous, à ciel ouvert et souterraines. Après ça, ils sont allés en Norvège, en France, au Saguenay avec Alcan, pour dire que dans ces régions-là, qui connaissent un bon développement, voilà les caractéristiques, c'est ça qui se passe, principalement toutes les interrelations entre les grands donneurs d'ordre et les PME. Ensuite, l'implication des grands donneurs d'ordre dans les collectivités. À travers ça, il y a les mesures gouvernementales aussi, je pense à Kiruna en Suède, des mesures fiscales qui favorisent l'établissement de personnes là. [...] Alors là, on a touché à l'exploration minière et l'exploitation minière. Deloitte voulait avoir une nouvelle étude et on a dit : woh!, on ne mettra pas d'argent là-dedans. On a plutôt embauché quelqu'un. »

L'apport du CATE CN, en particulier son représentant, Carol Lavoie, semble indéniable dans la réalisation du plan d'action; son leadership au comité de créneau est affirmé par plusieurs participants de la ville de Sept-Îles. La ressource humaine de soutien que le MDEIE a mis à la disposition du comité était aussi appréciée :

« Il y a eu une période où il fallait qu'ils soient présents, ils l'ont été, mais après ça c'est vraiment le créneau ACCORD avec le MDEIE, Christine, entre autres, qui a joué. Le pivot, c'était elle. Si on n'a pas eu de réunion, c'est parce que MDEIE n'a pas convoqué, mais si on a eu des réunions, c'est également parce que MDEIE en a convoquées. »

4.2.2.3.2 Relations de pouvoir

Dans le plan d'action du créneau, le CATE CN y trouve aussi largement son compte. Le gouvernement contribuera directement au financement des activités du CATE Côte-Nord et défrayera l'embauche de 2 ou 3 personnes supplémentaires. Le CATE Côte-Nord est un organisme associé au Collège de Sept-Îles. Le plan d'action prévoit une nouvelle attestation d'études collégiales (AEC) offerte au Cégep de Sept-Îles en transformation de l'aluminium, mais également des services qui s'assimilent à ceux offerts dans les Centres collégiaux de transfert des technologies (CCTT) :

« C'est juste que le CCTT est rattaché à un collège. Comme le collège a de la misère à se faire reconnaître comme centre collégial, on a dit : on va faire comme d'autres régions ont fait, on va créer un CTT et éventuellement le ministère pourra reconnaître ce centre-là comme un CCTT. »

Sur la Côte-Nord, les entreprises ont exprimé des craintes que le projet n'atteigne pas ses objectifs en raison de la place qu'occupent les organismes de soutien :

« Mais avant ça, il y avait très, très peu de PME alors nous, on se voit une obligation de dire qu'on ne laissera pas les gens du cégep, les intervenants gouvernementaux nous dire ce que l'industrie veut parce que ça s'alignait comme ça. Les gens du gouvernement nous disaient : faut que ça soit le reflet de ce que les PME veulent. C'est un programme pour l'industrie, ce n'est pas un programme pour les fonctionnaires. »

« Bien, les entreprises ne sont pas là. [...] Si ça devient, sans parler méchamment, un organisme mené simplement par les fonctionnaires, j'ai des doutes. [...] Et si le gouvernement veut copier quelque chose (en parlant des *clusters* dans d'autres pays), mettre ça en place, mais si ça ne vient pas de la base, ça va être problématique. »

Les relations avec les organismes régionaux de soutien ne sont pas toujours les meilleures. Certaines personnes croient que les intérêts des grandes entreprises prédominent sur ceux des PME. Lors d'une rencontre, un représentant d'une petite entreprise se demandait, étant donné la lenteur du processus et la difficulté d'obtenir une aide, s'il n'y avait pas iniquité de la part des organismes de soutien dans le traitement des dossiers des petites entreprises. Parfois, on préfère « monter d'un niveau » et se rendre directement au siège social de l'organisme de soutien parce que l'on ne ressent pas d'ouverture de la part des représentants régionaux. De plus, il serait plus difficile d'obtenir un service lorsque l'on n'est pas connu dans la région :

« À mon point de vue, c'est que les organismes sont là, mais c'est trop lent. Je ne sais pas si c'est un manque d'expérience des gens qui sont en place ou bien c'est une nonchalance. Ils t'écourent, mais il n'y a rien qui se passe. Ils arrivent avec de beaux projets : on va vous aider! Quand tu viens leur demander quelque chose : ah! ce n'est pas possible, pas ça. Oublie ça d'abord. Je fais affaire directement avec [...] le bureau chef, pis ça ne niaise pas. C'est peut-être une lacune qu'on a, je trouve, moi, que les gens des différents ministères ou des différents organismes, pis ils font affaire avec de grosses entreprises pis les petites bien... »

4.2.2.3 Multiplicité des organismes de soutien

Finalement, dans la région de la Côte-Nord comme dans les autres régions visitées, certaines personnes considèrent qu'il y a trop d'organismes de soutien :

« Tu as des corporations de promotion industrielle, des CLD, des CRDC... Bref, tu as à peu près 22 organismes qui peuvent examiner ton plan d'affaires et porter un jugement. »

4.2.2.4 Relations de partenariat

Dans la région de la Côte-Nord, un partenariat de la sorte n'est pas une habitude. Ce serait même la première fois que les acteurs régionaux s'associent pour se donner un plan d'action (CATE CN). Le partenariat régional serait pourtant une condition essentielle au développement économique de la région, selon certains intervenants rencontrés :

« C'est un exercice essentiel. On n'aura pas d'autres façons de penser le développement économique au Québec. L'époque où les communautés attendent que les solutions arrivent de l'extérieur, que ce soit des gouvernements ou des (?), ce n'est plus ça. Je pense que c'est clair pour beaucoup de monde, pour les gens qui étaient autour de la table, il faut qu'on travaille ensemble, absolument et qu'on unisse les forces et les compétences de chacun. C'est comme ça que ça va se faire. Et ça, c'est le cœur de la démarche, c'est : actions concertées et coopération

régionale et développement. Les mots mêmes d'ACCORD le disent, c'est la pierre angulaire et d'après moi, il faut absolument que les régions se prennent (en main). »

4.2.2.4.1 *Conflits intrarégionaux*

Il y a des retombées positives à ce que le projet ACCORD réunisse les différents acteurs économiques d'une région autour d'une même table. Le plus difficile, selon un participant, c'est de réunir les acteurs des différentes villes, en particulier ceux de Baie-Comeau. Il y a un conflit entre les villes qui perdure depuis des lunes.

« Une chose est claire, le fait qu'on a été capable de cheminer à travers ACCORD, parce qu'il y a une guerre Sept-Îles — Baie-Comeau, on ne s'en cachera pas. Le fait qu'on a été capable de cheminer d'un commun accord parce qu'on fait des activités à Sept-Îles, à Baie-Trinité, à Baie-Comeau. On se déplace sur le territoire, donc juste ça, je pense que pour nous, c'est un résultat positif. »

Le projet ACCORD n'a pas réglé ce conflit. Un participant semblait dire que le projet ACCORD s'est pratiquement déroulé sans la présence des gens de Baie-Comeau. Lors des réunions à Sept-Îles, les représentants de Baie-Comeau ne se sont pas déplacés. Il est encore très difficile d'arrimer les deux villes ensemble. Dans le plan d'action, il y a peu de retombées pour le cégep ou les autres institutions de Baie-Comeau alors qu'il y en a plusieurs pour celles de Sept-Îles, on peut comprendre leurs frustrations :

« Les 2 cégeps sont à couteaux tirés depuis toujours. [...] (Le projet) ACCORD, CATE est relié au cégep veut, veut pas. Si vous parlez de 2^e-3^e transformation de l'aluminium, Baie-Comeau va vouloir l'avoir chez eux, mais c'est quand même à 200 kilomètres. Il n'y en aura pas des douzaines d'entreprises qui vont vouloir s'implanter sur la Côte-Nord en 2^e, 3^e transformation. S'il y en a une qui s'en vient, il va avoir le commissaire industriel de Baie-Comeau qui va grafigner, pis il va y avoir le commissaire industriel de Sept-Îles qui va grafigner pour aller le chercher, pis c'est comme ça. »

Lors d'une entrevue, on se questionnait dans quelle mesure le CATE CN, qui constitue le point central du plan d'action du créneau *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques* et qui se situe à des centaines de kilomètres de distance de Baie-Comeau, sera en mesure d'offrir les mêmes services aux entreprises de cette ville. On s'inquiétait également de la concurrence que le CATE CN peut livrer à des entreprises et de la confidentialité des projets qui lui seraient confiés.

Aussi, l'arrimage avec la Conférence régionale des élus (CRÉ) ne s'est pas véritablement fait, à ce que l'on peut constater. On explique cette situation par la provenance des élus, peu viennent de Sept-Îles :

« On a beau parler à nos politiciens, mais ça fait partie de nos frustrations continues. Je vous dirais au-delà de nos guerres intrarégionales, je pense que la CRÉ également est à se positionner au niveau de la région et est en train de commencer son exercice de planification stratégique. Je pense qu'à partir de là, on va sentir la CRÉ un peu plus présente. »

Selon un autre intervenant, il faudrait peut-être repenser autrement les territoires des projets de développement économique ou encore, adapter les projets en fonction des territoires de la région. L'un des participants faisait remarquer d'ailleurs qu'il y a la même distance entre Baie-Comeau et Sept-Îles qu'entre Montréal et Québec... :

« Donc est-ce que la solution serait que les programmes soient adaptés à la réalité de la Basse, de la Moyenne et de la Haute-Côte-Nord? Parce qu'on prend un territoire qui est quand même assez vaste, pis on met tout ça ensemble, pis on dit : ça, c'est une région, mais c'est peut-être inévitable que jamais ça ne fonctionne, parce que ce qui est bon à l'ouest, n'est peut-être pas si bon à l'est. Peut-être que nous, dans notre région, on devrait trouver une façon de fragmenter les projets ou les adapter chacun à nos réalités, mais pour ça, il faudrait qu'il y ait du dialogue, il faudrait qu'il y ait une volonté de le faire. »

4.2.2.4.2 Intérêt des entreprises

Au sein des entreprises de la région, il y a eu peu de participation aux réunions du comité de créneau. Parfois, seulement trois entreprises étaient présentes. Il fallait redoubler d'efforts et appeler parfois personnellement les dirigeants d'entreprises pour leur signaler que leur présence était souhaitée :

« La problématique qu'on a, c'est d'intéresser les entreprises ou les dirigeants d'entreprises à continuer à siéger avec nous. Parce que malheureusement, il y a plusieurs réunions où, mettons sur 12 personnes, t'avais 2 PME et 10 intervenants. »

Sur la Côte-Nord, il y aurait un individualisme des entreprises qui s'explique en partie par les échecs des tentatives passées. Cela fait plus de trois ans que le projet ACCORD est démarré. Qu'est-ce que cela a donné? On en vient finalement à se dire que les énergies, il est préférable de les diriger vers son entreprise au lieu de les perdre à des processus qui n'aboutissent à aucun résultat :

« On a participé à peu près à tous les rassemblements pis à toutes les tables sectorielles. Je me souviens du dernier, on avait passé beaucoup d'énergie là-dedans, ça n'a absolument rien donné. ACCORD, ça dure déjà depuis 3-4 ans maintenant, 3 ans au moins. Il n'en aura plus beaucoup de chances. Le principal obstacle au développement d'une région comme la nôtre, c'est l'individualisme des entreprises. Là, il y a une façon qu'on a réussie à les rassembler, pis encore. Elles y vont parce qu'elles y vont toutes avec un peut-être aussi. On n'aura pas beaucoup d'autres chances, pis ce n'est pas le gouvernement qui va réussir à rassembler beaucoup de monde pour un autre exercice qui va faire la même affaire. Moi, je n'y crois plus, c'est toujours les mêmes affaires qui se retournent. On a été plus loin avec ACCORD, on est allé un peu plus loin que juste faire des énumérations de problèmes. Là, on est allé avec un peu de solutions. Avant qu'on me rassoie, sont mieux de... On va faire comme on a fait depuis 30 ans, on va partir avec nos idées et on va essayer de se débrouiller tout seul. »

4.2.2.4.3 *Présence de réseaux*

Cependant, l'absence de participation aux réunions du comité de créneau ne veut pas dire que les entreprises ne collaborent pas entre elles. Il est même assez particulier que les PME rencontrées éprouvent toutes le besoin d'unir leurs forces pour se développer. On sent une réelle menace face à la concurrence internationale :

« Il faut que toutes les compagnies qui oeuvrent sur le territoire se donnent la main pour qu'on développe vraiment des expertises en profondeur qui vont nous distinguer, parce que je vous dirais que l'avenir est pas mal menacé. »

Mais le réseau des entreprises dans la région de la Côte-Nord n'est pas très développé :

« En ce moment, il n'y a pas de dynamique. Chacun fait ses choses de son côté pis je pense que le gros, la grosse contribution que le projet ACCORD devrait faire, c'est d'essayer de trouver une plate-forme pour réunir les gens. »

Dans la région de la Côte-Nord, il y a, par exemple, quelques entreprises qui se sont regroupées ensemble pour offrir un produit plus complet sur le marché international, le groupe INNOVANOR. Le CATE CN et la Corporation de développement des exportations de la Côte-Nord (CORPEX) sont partenaires du groupe. Il y a également un groupement de neuf chefs de PME non concurrents et un club de gestionnaires des ressources humaines des grandes entreprises et organismes qui se rencontrent une fois par mois et qui échangent sur différents problèmes qu'ils ont

Il faudrait peut-être souligner la difficulté de travailler en réseau ou en partenariat lorsque finalement, dans la région, il y a peu d'entreprises avec qui on peut échanger ou qui sont complémentaires. De plus, les leaders qui proviennent des entreprises de la région, qui sont fiers

de vivre dans leur coin de pays, il y en aurait très peu finalement. Un des participants faisait remarquer que c'est presque toujours les mêmes personnes qui se retrouvent dans les différents projets dans la région de la Côte-Nord. Ce constat a aussi été relevé dans les autres régions périphériques :

« C'est à peu près toujours les mêmes personnes, comme dans les autres régions d'ailleurs. Je remarque qu'en région périphérique, c'est souvent ça : 25 à 50 leaders en tout que tu vois partout, qui s'impliquent. Ici, sur la Côte-Nord, ce qui est particulier, c'est qu'on a peu de leaders qui proviennent de petites entreprises. Les leaders sont surtout institutionnels ou propriétaires de plus grosses organisations. »

4.2.2.5 Autres composantes

Dans cette partie, nous discutons des éléments du développement économique qui ont été signalés par les répondants et qui n'ont pas été abordés précédemment dans ce document. Pour le créneau *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques*, il s'agit surtout des mesures spécifiques offertes aux régions ressources, de la vision gouvernementale ou du rôle de l'État, de l'importance de conserver une masse critique de la population, et des obligations envers la grande entreprise.

4.2.2.5.1 Nécessité des mesures spécifiques

Le débat centre-périphérie qui faisait la manchette dans les médias s'est aussi transporté dans la région de la Côte-Nord. Certaines personnes interrogées s'insurgeaient contre le fait de considérer les régions ressources comme dépendantes de l'État. La question de la dépendance ne se pose pourtant jamais lorsqu'il s'agit de régions centres alors que ces dernières ont bénéficié, depuis des années, d'une large part des programmes gouvernementaux et de mesures ou incitatifs de toutes sortes afin d'attirer les entreprises. Il faut une occupation du territoire, une vision du Québec régional et non pas un développement économique centré seulement sur les agglomérations les plus importantes.

4.2.2.5.2 Vision à long terme du gouvernement

Sur la Côte-Nord, comme dans les autres régions périphériques, certains répondants déplorent l'absence de vision gouvernementale sur l'avenir des régions ressources. Il faudrait que les gouvernements affirment clairement qu'il est important que les régions ressources du Québec

soient conservées « actives, vivantes, présentes, productives ». Des pays comme la Finlande ont réussi à le faire, il n'y a pas de raisons que l'on ne puisse pas le faire également, disent certains. Dans un contexte où l'industrie des pêches a des problèmes, de même que l'industrie du bois et des pâtes et papier, des industries qui faisaient vivre décemment les personnes qui y travaillaient, que restera-t-il aux régions pour retenir leur population si, en plus, on préfère vendre l'électricité aux étrangers plutôt qu'aux alumineries? Ce n'est pas l'industrie touristique qui peut empêcher que les régions ressources se vident. Si en plus, on n'investit pas dans l'amélioration des infrastructures : les routes, les ports, le transport des passagers et des marchandises, on ne sera plus capable d'attirer les entreprises :

« On ne peut pas adhérer au discours de certaines économistes universitaires : laissons faire l'économie, le marché. On nous dit, par exemple, c'est particulièrement (important) pour nous, au niveau des politiques énergétiques : vendons l'énergie, exportons l'énergie! Bien là, si tu n'as plus d'avantages compétitifs dans les régions ressources, alors tu n'as plus de papetières, tu n'as plus d'industries au niveau du métal, d'alumineries, il n'y a déjà plus de pêche, il n'y a plus de régions au Québec, c'est ça qui arrive. Pis là, on se fait dire : vends donc! (l'entreprise), les gouvernements vont faire des profits, ensuite, on construira des infrastructures pis on va mettre de l'argent dans la formation. Mais s'il n'y a plus d'alumineries sur la Côte-Nord, s'il n'y a plus Alcoa à Baie-Comeau pis Alouette à Sept-Îles, s'il n'y a plus d'emplois, il n'y a plus de monde dans les régions. Ce n'est pas vrai que vous allez faire de la formation et ce n'est pas vrai que vous allez investir dans les infrastructures parce qu'il n'y en a plus de raisons d'investir. »

4.2.2.5.3 Masse critique de la population

Depuis la crise de l'industrie du fer du début des années 1980, la région de la Côte-Nord n'a jamais été en mesure de récupérer complètement sa population. Deux intervenants sont particulièrement soucieux de maintenir une masse critique de la population sur le territoire. Si l'on compare à d'autres villes du Québec, il manquerait de 10 000 à 15 000 personnes dans la région pour assurer un dynamisme suffisant :

« Non, mais c'est pour ça que je vous dis, si on prend juste un facteur : ça crée combien de jobs? Ça, c'est la vision justement des grands centres versus les régions. Si on regarde nos statistiques de population de la Côte-Nord, on est descendus en dessous de 100 000 alors qu'on était 120 000, il y a 15 ans. C'est 20 % de la population qui a quitté. Nous, juste le fait d'être capable de maintenir, par exemple à Sept-Îles, une population entre 26 et 30 000, pour nous, c'est parfait. Si dans 15 ans, on est rendus 20 000 ou 15 000, ça va être très bon pour Montréal parce que la population générale du Québec, elle ne diminue pas (ton sarcastique). »

4.2.2.5.4 *Obligations de la grande entreprise*

Les PME ont grand besoin de la collaboration des grandes entreprises pour leur survie, mais également pour leur croissance. Elles aimeraient bien que se développent des rapports plus étroits avec les grandes entreprises; c'est d'ailleurs le principal objectif du créneau *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques*. Lors des interviews, plusieurs répondants ont souligné les efforts de l'Aluminerie Alouette pour développer l'économie de la région. D'autres ont également mentionné la contribution de la Compagnie minière Québec Cartier à cet effet. Cette dernière serait soucieuse de la vitalité régionale afin de bénéficier d'une main-d'oeuvre suffisante et de qualité pour ses activités dans les années à venir. Mais cette préoccupation n'est pas partagée par toutes les grandes entreprises de la région. On comprend que des obligations de la grande entreprise comme celles qu'Alouette a consenties en échange de tarif avantageux d'électricité font la différence. La grande entreprise doit y voir ses propres avantages.

4.2.3 Synthèse & conclusion

Lors de l'identification des créneaux d'excellence à la région de la Côte-Nord, le choix du créneau *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques* reposait sur la présence de quatre grandes entreprises d'extraction et de traitement de minerai de fer et de fer-titane, de deux alumineries et d'une dizaine de PME spécialisées dans le domaine. Le plan d'action du créneau comprend plusieurs volets dont la promotion et l'exploitation des réserves minières, la seconde transformation de l'acier et de l'aluminium, mais l'on veut surtout accroître l'expertise des sous-traitants de la région. À l'exemple de Métal 7, on aimerait bien que les PME développent de nouveaux produits pour les grandes entreprises et les exportent sur le marché international. Pour ce faire, on mise sur le rapprochement des PME avec les grands donneurs d'ordre. On veut mieux identifier les besoins de ces derniers afin d'informer les PME des potentiels de marché. Le plan d'action demande un investissement de 110 M\$ sur cinq ans pour la réalisation de ses activités, dont près de 42 M\$ à la consolidation du créneau existant (preneurs-donneurs d'ordre). D'ici 2011, on compte créer 500 emplois, dont la moitié dans la 2^e et 3^e transformation des métaux.

Dans la région de la Côte-Nord, les entreprises ont participé activement au projet ACCORD. C'est peut-être ce qui explique que le plan d'action du créneau correspond bien aux besoins exprimés, excepté toutefois en ce qui a trait à la main-d'oeuvre. En effet, alors que les PME éprouvent toutes des difficultés à combler certains emplois (ex. : soudeurs), qu'elles

encourent des frais importants pour attirer des employés de l'extérieur de la région et éprouvent certains problèmes sur le plan de la rétention de la main-d'œuvre, notamment à l'égard de la grande entreprise, on ne retrouve pas ces préoccupations dans le plan d'action. Dans la région de la Côte-Nord, les PME rencontrées connaissent toutes la démarche du projet ACCORD, mais elles n'ont pas proposé de solutions dans le plan d'action qui leur auraient permis de réduire ces problèmes, alors qu'elles l'ont fait pour d'autres volets. Pour la formation et la main-d'œuvre, le plan d'action du créneau prévoit seulement des programmes de formation et des chaires de recherche.

Dans le créneau *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques*, on n'a pas dénoté de problèmes d'harmonisation du projet ACCORD avec d'autres politiques et programmes. Cependant, les longs délais de prise de décisions, la démarche ardue et les difficultés d'obtenir un soutien à l'organisation des activités du créneau font partie des déceptions de plus d'un participant.

Lors des entrevues, les PME ne participaient plus beaucoup aux réunions du créneau. Il y a aussi les acteurs de la ville de Baie-Comeau qui se sentaient peu interpellés par la démarche, jugeant que le plan d'action profitait davantage aux entreprises et aux institutions de la ville de Sept-Îles. Dans ce contexte, les relations de partenariat ne sont pas les meilleures.

Il n'est pas facile de maintenir des relations harmonieuses entre partenaires alors que des centaines de kilomètres les séparent. Les relations de proximité et la complémentarité des relations d'affaires favorisent le travail en collégialité. Sur la Côte-Nord, les PME rencontrées ont surtout des contacts privilégiés avec des partenaires d'affaires de leur localité dont les activités ne sont pas concurrentes aux leurs.

Les ressources régionales de soutien ont beaucoup aidé à l'élaboration du plan d'action et à l'organisation des activités du créneau. Leur présence était indispensable à la bonne marche du projet ACCORD, mais il est aussi vrai que le plan d'action a favorisé le CATE Côte-Nord, associé au Cégep de Sept-Îles. Dans la région de la Côte-Nord comme dans les autres régions, la démarche du projet ACCORD mène à un accroissement du rôle des organismes de soutien et un financement accru de l'État.

L'économie de la Côte-Nord est encore très dépendante de la grande entreprise. Une plus grande diversification lui permettrait de mieux surmonter les prochains cycles baissiers du prix

des métaux. Le créneau *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques* ne peut forcer les grandes entreprises à aider les PME de la région à croître, ni à investir dans la 2^e transformation. Le mieux que ses membres puissent faire, c'est de proposer des activités dans le plan d'action qui incitent les grandes entreprises à participer. Aluminerie Alouette doit créer des emplois dans la 2^e transformation de l'aluminium, mais ses obligations ne sont pas vraiment compatibles avec l'expertise des preneurs d'ordre sur laquelle le créneau s'appuie principalement.

Dans ce créneau, à l'instar des autres créneaux examinés, on se demande finalement si le projet ACCORD établit des balises suffisantes à l'élaboration de projets à la hauteur des attentes significatives. Considérant le faible nombre de PME composant le créneau, leur peu d'emprise sur les décisions des grandes entreprises, l'absence de budget pour la réalisation des activités en dehors des enveloppes des ministères, la vision du créneau *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques*, celle de devenir, au cours de la prochaine décennie, une référence incontournable reconnue mondialement pour son expertise apparaît bien optimiste.

Une personne interrogée mentionne, à juste titre, l'importance de maintenir les régions ressources « actives, vivantes, présentes, productives ». Une autre rappelle également que la région doit disposer d'une masse critique de population pour assurer une qualité de vie intéressante et attirer la main-d'œuvre dont les entreprises ont besoin. Ces avenues supposent une vision à long terme, insuffisamment exposée par les instances gouvernementales, de la place et du rôle des régions périphériques à l'intérieur du Québec.