

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN  
ÉTUDES RÉGIONALES

Par

FRANÇOIS LAVOIE

MÉGAPROJET INDUSTRIEL ET DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL VIABLE :  
CAPACITÉ DE RÉTENTION DES RETOMBÉES ÉCONOMIQUES ET  
D'APPRENTISSAGE DES ENTREPRISES RÉGIONALES, LE CAS DE LA  
CONSTRUCTION DE L'ALUMINERIE D'ALCAN À ALMA

LE 1<sup>er</sup> JUIN 2002



### **Mise en garde/Advice**

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

## Résumé

Dans une région périphérique comme le SLSJ, les investissements industriels liés à l'exploitation des ressources naturelles ont un impact majeur sur l'économie locale. Mais, l'histoire montre que ces impacts économiques arrivent rarement à résoudre de façon durable les problèmes économiques qui caractérisent ces régions. Ce mémoire étudie le potentiel du mégaprojet industriel d'Alcan à Alma sur le développement viable du SLSJ et propose un regard alternatif à la simple mesure des retombées économiques locales. Le potentiel de développement viable est abordé sous l'angle de la capacité de rétention des entreprises régionales et de la réalisation d'apprentissages à partir de leur participation au chantier. La démarche de recherche est donc centrée sur les entreprises régionales comme acteur central, sur la rétention régionale des retombées économiques comme source de changement et sur l'apprentissage comme processus porteur. Le cadre théorique et le cadre d'analyse choisis font donc référence à l'évaluation d'impact, le développement viable, le développement économique local et l'apprentissage organisationnel.

L'étude de la capacité de rétention et d'apprentissage est réalisée en trois grandes étapes. Premièrement, nous effectuons une revue de la documentation du mégaprojet afin de le mettre en contexte et d'identifier les principaux enjeux liés aux retombées économiques. Deuxièmement, nous analysons les résultats obtenus par les entreprises régionales à l'intérieur du processus d'attribution des lots pour la construction de l'aluminerie. Cette étape permet de caractériser la capacité de rétention des entreprises régionales. Enfin, nous étudions les résultats d'une enquête exploratoire auprès des entreprises régionales ayant obtenu des lots sur le chantier Alma. L'enquête sur les perceptions et les comportements des entreprises en lien avec le développement régional, le savoir-faire acquis sur le chantier et les relations avec les acteurs concernés permet d'observer les impacts du chantier en termes d'apprentissage.

L'analyse du potentiel du mégaprojet pour un développement régional viable, basée sur les résultats de ces trois principales étapes de collecte de données, est réalisée sous quatre angles différents. Premièrement, nous identifions les leviers et les blocages reliés à la rétention et à l'apprentissage. Deuxièmement, nous évaluons l'efficacité des mesures mises en place par le promoteur et les institutions afin de maximiser les retombées économiques régionales. Troisièmement, nous analysons la nature et l'intensité des apprentissages réalisés par les entreprises régionales. Quatrièmement, nous identifions les éléments retenus pour contribuer à la modélisation du suivi des impacts sociaux. Enfin, nous effectuons des recommandations concernant des mesures de maximisation pour la rétention des retombées et la réalisation d'apprentissage, le comité de suivi et le partenariat avec les entreprises. Ces dernières visent à maximiser le potentiel du mégaprojet pour le développement viable du SLSJ.

## Avant-propos

En avant-propos, nous souhaitons souligner deux points essentiels. Le premier est lié au but visé par le mémoire et aux limites qu'il suppose et le deuxième, concerne le contexte de ce mémoire qui est présenté dans le cadre d'un programme de recherche longitudinale.

Premièrement, l'objectif principal était de documenter dans le détail et de façon empirique les enjeux sociaux liés aux retombées économiques du mégaprojet ainsi que l'impact de celles-ci sur le développement régional viable au SLSJ. Par conséquent, la confrontation des observations empiriques aux théories du développement régional tient une place secondaire dans le mémoire. La documentation des enjeux, des retombées et de leurs impacts semblait prioritaire, d'un point de vue scientifique et social, car ces éléments constituaient un facteur majeur d'acceptabilité sociale du mégaprojet dans le milieu d'accueil. Nous avons donc saisi cette occasion exceptionnelle d'observation en temps réel pour documenter de façon approfondie les impacts socio-économiques d'un investissement industriel sur les activités des entreprises régionales. Bien que les données de première et deuxième main occupent une place importante, elles ont tout de même été soumises à une analyse rigoureuse. Toutefois, il va de soi que la confrontation des observations aux théories n'était pas l'objectif principal, elle pourrait donc être davantage explorée.

Deuxièmement, il est important de souligner que ce mémoire s'inscrit à l'intérieur d'un programme de recherche longitudinale qui joue à la fois le rôle d'un fondement conceptuel et d'un tremplin analytique. Ce mémoire s'inscrit dans le volet économique du programme de recherche qui vise à identifier et mesurer les impacts économiques du mégaprojet industriel et à construire un modèle de suivi des retombées économiques transférable. L'un des plus grand avantage de l'intégration au sein d'un programme de recherche est que chaque étape de recherche, mentionnée ou non dans cet ouvrage, est gardée dans la mémoire du programme pour l'atteinte d'un objectif commun : la réalisation d'un modèle de suivi des impacts sociaux de l'implantation de l'aluminerie Alcan à Alma.



## Remerciements

*Entre les nombreuses lignes de cet ouvrage se cache la seule vérité indiscutable  
La générosité, la confiance, la compréhension et les encouragements de cette autre moitié de moi  
Avec chaque caractère, chaque mot... Une immense gratitude s'est imprimée*

*Ce mémoire n'est vraiment le mien que si je te le dédis*

*À Sylvie*

Mais encore, le verso de ces pages porte l'hommage silencieux du support de nombreuses autres personnes qui ont toujours été derrière moi. Je remercie sincèrement ces personnes.

Merci à ma plus proche famille, à Rachel et Jacques, qui m'ont accueilli et m'ont toujours appuyé depuis, matériellement et émotionnellement. Merci à la parenté, qui avec leurs questions et leurs commentaires teintés d'une douce admiration pour mon travail m'ont procuré une indispensable fierté.

Merci à ma directrice, la professeure-chercheuse Christiane Gagnon, pour son support et son encadrement professionnel, il va sans dire, mais surtout pour sa patience et sa compréhension envers moi. Sa contribution dépasse largement le cadre de ce mémoire. Merci pour l'opportunité exceptionnelle de grandir au sein d'une équipe de recherche aussi extraordinaire.

Merci aux membres de cette équipe de recherche, aux connaissances de passage, aux collègues et aux amis. Merci particulièrement à Lise Plourde, ma bienveillante grande sœur, à Gilles Côté, mon aimable grand frère, à Marie-José Fortin et à Chantale Doucet. À vous tous, bonne chance dans vos projets universitaires, professionnels et personnels!

Merci aux nombreuses personnes qui m'ont permis d'amasser les renseignements nécessaires à cet ouvrage. Merci notamment aux entrepreneurs qui m'ont accueilli et ont répondu à mes nombreuses questions.

Merci au personnel de la compagnie Alcan, qui m'a apporté un support au niveau de l'information et du financement. Enfin, merci aux autres contributeurs : Ville d'Alma, le CQRDA, DEC, la Région laboratoire du développement durable qui m'a accordé une bourse, etc.

Merci à toutes ces personnes et aux nombreuses autres qui ne sont pas nommées.

## Table des matières

---

	<b>Résumé</b>	<b>ii</b>
	<b>Avant-propos</b>	<b>iii</b>
	<b>Remerciements</b>	<b>iv</b>
	<b>Table des matières</b>	<b>v</b>
	<b>Liste des tableaux et encadrés</b>	<b>xi</b>
	<b>Liste des figures</b>	<b>xiii</b>
	<b>Liste des sigles et abréviations</b>	<b>xv</b>
<b>Introduction</b>	<b>Mégaprojet industriel et développement régional viable : le cas de l'aluminerie Alcan à Alma</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre I</b>	<b>Le mégaprojet Alma : un levier du développement régional viable pour le Saguenay-Lac-Saint-Jean</b>	<b>7</b>
<b>1.</b>	<b>Le développement économique régional : le thème de recherche</b>	<b>8</b>
1.1.	Une décroissance économique persistante	9
1.2.	Les facteurs de la décroissance économique	10
<b>2.</b>	<b>Vers un développement régional viable au SLSJ : la capacité de rétention et d'apprentissage des entreprises régionales</b>	<b>12</b>
<b>3.</b>	<b>L'apprentissage des entreprises : une stratégie de développement régional viable</b>	<b>14</b>
3.1.	Les questions de recherche	15
<b>4.</b>	<b>Les objectifs de la recherche</b>	<b>15</b>
4.1.	Connaître les principaux enjeux liés aux retombées économiques du mégaprojet industriel	16
4.2.	Analyser la répartition spatiale des retombées économiques	16
4.3.	Connaître les perceptions et les comportements des entreprises	17
4.4.	Évaluer l'efficacité de la stratégie de maximisation	17
4.5.	Identifier les leviers et les blocages à la rétention et à l'apprentissage	17
4.6.	Participer à la modélisation du suivi des impacts sociaux	18

<b>5.</b>	<b>La pertinence sociale et scientifique de la recherche</b>	<b>18</b>
5.1.	La pertinence sociale	18
5.2.	La pertinence scientifique	19
<b>6.</b>	<b>La délimitation de la recherche</b>	<b>21</b>
6.1.	Le programme de modélisation du suivi des impacts sociaux de l'aluminerie Alma : le cadre de l'étude	21
6.2.	La construction d'une aluminerie à Alma par Alcan : le cas à l'étude	22
6.3.	La région du Saguenay-Lac-Saint-Jean : la principale zone à l'étude	22
6.4.	La planification et la construction de l'aluminerie Alma : la période à l'étude	24
6.5.	Les entreprises au SLSJ : les principaux acteurs à l'étude	24
<b>7.</b>	<b>L'approche méthodologique dans l'étude des impacts économiques</b>	<b>25</b>
7.1.	Une approche méthodologique inductive et appliquée	25
7.2.	Les sources de données	25
7.3.	La construction d'une base de données géoréférencées : le traitement des données	27
<b>8.</b>	<b>En conclusion sur la problématique</b>	<b>28</b>
<b>Chapitre II</b>	<b>Développement régional viable et apprentissages : le cadre de référence</b>	<b>29</b>
<b>1.</b>	<b>Les paradigmes de référence</b>	<b>31</b>
1.1	Le développement durable	31
1.2	Le développement économique local	32
<b>2.</b>	<b>Le cadre théorique</b>	<b>36</b>
2.1	Le développement local viable	36
2.2	Les milieux innovateurs	38
<b>3.</b>	<b>Le cadre d'analyse</b>	<b>40</b>
3.1	L'évaluation d'impact	41
3.2	L'apprentissage organisationnel	45
<b>4.</b>	<b>Les concepts opérationnels</b>	<b>49</b>
<b>5.</b>	<b>Retombées économiques, DD et apprentissages : les liens</b>	<b>51</b>
<b>6.</b>	<b>En conclusion sur le cadre de référence</b>	<b>54</b>

<b>Chapitre III</b>	<b>Le contexte régional du mégaprojet</b>	<b>56</b>
<b>1.</b>	<b>Le promoteur</b>	<b>58</b>
1.1	Historique de la compagnie	58
1.2	Le profil de la compagnie	59
<b>2.</b>	<b>Alcan au Saguenay-Lac-St-Jean</b>	<b>64</b>
<b>3.</b>	<b>Impact économique d'Alcan au Saguenay-Lac-St-Jean</b>	<b>67</b>
<b>4.</b>	<b>Le projet de construction de l'aluminerie d'Alcan à Alma</b>	<b>69</b>
4.1	Le profil du projet	69
4.2	Profil du site	70
<b>5.</b>	<b>Facteurs de localisation</b>	<b>71</b>
<b>6.</b>	<b>Le milieu</b>	<b>73</b>
6.1	Profil de la région: le Saguenay-Lac-St-Jean	73
6.2	Accueil du milieu régional au mégaprojet industriel	75
<b>7.</b>	<b>Faits saillants</b>	<b>78</b>
<b>Chapitre IV</b>	<b>Les interventions des acteurs</b>	<b>79</b>
<b>1.</b>	<b>La méthodologie et le cadre d'étude des interventions</b>	<b>81</b>
1.1	Le regard porté sur les interventions	81
1.2	Les sources documentaires	82
1.3	Les catégories d'acteurs	83
1.4	Les thèmes d'intérêt	84
1.5	La chronologie des interventions	88
<b>2.</b>	<b>Les interventions selon les catégories d'acteurs</b>	<b>91</b>
2.1	Les interventions du promoteur	91
2.2	Les interventions des organismes de développement économique	100
2.3	Les interventions des citoyens	109
2.4	Les interventions des organismes gouvernementaux	114
2.5	Les interventions du milieu des affaires	117
2.6	Les interventions du Bureau des audiences publiques sur l'environnement	120
2.7	Les interventions des médias	122
2.8	Les interventions des travailleurs	124
<b>3.</b>	<b>Les pistes de réflexion</b>	<b>126</b>
<b>4.</b>	<b>Conclusion</b>	<b>128</b>

<b>Chapitre V</b>	<b>Le processus d'attribution des lots pour la construction de l'aluminerie Alma</b>	<b>129</b>
<b>1.</b>	<b>Les objectifs et les éléments méthodologiques</b>	<b>131</b>
1.1	Les objectifs de l'étude de l'attribution des lots	131
1.2	La terminologie relative au processus d'attribution des lots	132
1.3	La description du processus d'attribution des lots	133
1.4	Les outils et les sources	134
1.5	Les renseignements compilés	135
<b>2.</b>	<b>L' appel d'offres</b>	<b>136</b>
2.1	La répartition spatiale des soumissions	136
2.2	Les lots à soumissionnaire unique	139
2.3	Les appels d'offres n'ayant pas de soumissionnaires régionaux	140
2.4	Les compétences des entreprises régionales	141
2.5	Le programme de rattrapage de l'échéancier	142
<b>3.</b>	<b>L'octroi des lots</b>	<b>143</b>
3.1	La répartition spatiale des octrois	144
3.2	La répartition mensuelle des octrois	146
3.3	Le rendement des entreprises régionales selon le secteur de compétences	147
3.4	Le rendement des entreprises régionales selon la proportion de soumissionnaires régionaux	148
3.5	La valeur monétaire des octrois par zone géographique	150
<b>4.</b>	<b>La sous-traitance</b>	<b>151</b>
4.1	La répartition spatiale des lots de sous-traitance	152
4.2	Les secteurs de compétences de la sous-traitance	154
4.3	Le nombre de travailleurs requis pour les travaux	154
4.4	L'origine des sous-traitants selon la provenance de l'entrepreneur principal	155
<b>5.</b>	<b>Le réseau d'entreprises du promoteur</b>	<b>157</b>
<b>6.</b>	<b>En conclusion sur l'attribution des lots</b>	<b>158</b>
6.1	Les constats et les questions soulevées	160
6.2	Les limites de l'analyse des données sur le processus d'attribution des lots	161
6.3	Conclusion	161

<b>Chapitre VI</b>	<b>Le profil des entreprises enquêtées</b>	<b>163</b>
<b>1.</b>	<b>Les questionnaires de préqualification</b>	<b>164</b>
<b>2.</b>	<b>Le profil des entreprises enquêtées</b>	<b>165</b>
2.1	L'âge des entreprises	165
2.2	Le chiffre d'affaires des fabricants	166
2.3	La valeur des travaux des entrepreneurs	167
2.4	La capacité de contracter des entreprises	170
2.5	La main-d'œuvre	170
2.6	Les résultats en appel d'offres	172
<b>3.</b>	<b>En conclusion sur le profil des répondants</b>	<b>174</b>
<b>Chapitre VII</b>	<b>Perceptions et comportements des entreprises régionales relativement à la construction du mégaprojet Alma</b>	<b>176</b>
<b>1.</b>	<b>Les objectifs de l'enquête</b>	<b>177</b>
<b>2.</b>	<b>La méthodologie de l'enquête</b>	<b>178</b>
2.1	Les dimensions et les variables retenues	178
2.2	L'échantillonnage	181
2.3	La collecte et la saisie des données	184
2.4	Une enquête de nature exploratoire	185
<b>3.</b>	<b>Les perceptions des entreprises régionales</b>	<b>185</b>
3.1	Les perceptions liées au développement local	185
3.2	Les perceptions liées au mégaprojet Alma	190
3.3	Les perceptions liées aux mesures de maximisation	194
3.4	Faits saillants	198
<b>4.</b>	<b>L'apprentissage et l'acquisition de savoir-faire lié au mégaprojet</b>	<b>199</b>
4.1	Les apprentissages liés à l'anticipation	199
4.2	Les apprentissages liés à la réalisation des lots	201
4.3	Les apprentissages rendus possibles suite à la réalisation des travaux	204
4.4	Faits saillants	207
<b>5.</b>	<b>Les relations des entreprises</b>	<b>208</b>
5.1	Les relations avec les entreprises	208
5.2	Les relations avec le promoteur	210
5.3	Les relations avec les acteurs institutionnels	212
5.4	Faits saillants	214
<b>6.</b>	<b>En conclusion sur l'enquête</b>	<b>215</b>

<b>Chapitre VIII</b>	<b>Analyse des leviers et blocages à l'Apprentissage : recommandations et enseignements pour un modèle de suivi</b>	<b>217</b>
<b>1.</b>	<b>Les leviers et les blocages</b>	<b>219</b>
1.1.	Les variables identifiées comme leviers ou blocages à titre d'hypothèse	219
1.2.	L'analyse des variables déterminantes : leviers et blocages	224
<b>2.</b>	<b>L'évaluation des mesures de maximisation</b>	<b>230</b>
2.1	L'efficacité des mesures de maximisation	231
2.2	Les autres mesures de maximisation	236
2.3	Les mesures de maximisation supplémentaires	237
2.4	Les mesures de maximisation comme outil pour favoriser l'équité	238
2.5	L'efficacité des mesures de maximisation : un bilan partiel mais positif	239
<b>3.</b>	<b>Les apprentissages réalisés</b>	<b>240</b>
3.1	Selon le niveau d'apprentissage	242
3.2	Selon le type d'apprentissage	242
3.3	En conclusion sur les apprentissages	243
<b>4.</b>	<b>La contribution à un modèle de suivi des impacts sociaux</b>	<b>243</b>
4.1	Les enseignements relatifs aux variables et aux indicateurs	244
4.2	Les enseignements relatifs à l'étude des impacts	246
<b>5.</b>	<b>Recommandations</b>	<b>249</b>
<b>6.</b>	<b>Esquisse d'un modèle pour l'étude future de la capacité de rétention et d'apprentissage des entreprises régionales</b>	<b>252</b>
<b>Conclusion</b>	<b>Le potentiel de développement régional viable du mégaprojet industriel</b>	<b>254</b>
<b>1.</b>	<b>Retour sur les objectifs de la recherche</b>	<b>255</b>
1.1	L'identification des leviers et blocages à la rétention et à l'apprentissage	255
1.2	L'évaluation de la stratégie de maximisation	257
1.3	Les apprentissages réalisés	258
1.4	Le potentiel du mégaprojet pour le développement régional viable du SLSJ	259
<b>2.</b>	<b>L'amélioration de la pratique du suivi des impacts économiques</b>	<b>261</b>
<b>3.</b>	<b>Les suites possibles de la recherche</b>	<b>263</b>
	<b>Bibliographie</b>	<b>265</b>
<b>Annexe I</b>	<b>Questionnaire : Enquête sur les perceptions et les comportements des entreprises</b>	<b>271</b>

## Liste des tableaux et encadrés

<b>Tableau 1 :</b>	Concepts opérationnels retenus	49
<b>Tableau 2 :</b>	Bénéfices d'exploitation selon le secteur d'activité	59
<b>Tableau 3 :</b>	Principaux marchés de vente pour Alcan en 1997	60
<b>Tableau 4 :</b>	Ventilation géographique du bénéfice net et du total de l'actif en 1997	61
<b>Tableau 5 :</b>	Infrastructures d'Alcan au Saguenay—Lac-St-Jean	64
<b>Tableau 6 :</b>	Ventilation géographique de la production d'aluminium chez Alcan, 1997	65
<b>Tableau 7 :</b>	Évolution de la main-d'œuvre régionale d'Alcan, 1987-1997	67
<b>Tableau 8 :</b>	Profil régional, Saguenay-Lac-St-Jean, 1997	75
<b>Tableau 9 :</b>	Catégories d'acteurs et fréquences des interventions	84
<b>Tableau 10 :</b>	Répartition des interventions selon les thèmes d'intérêts et les catégories d'acteurs, fréquence et proportion	85
<b>Tableau 11 :</b>	Lots à soumissionnaire unique selon la zone géographique	140
<b>Tableau 12 :</b>	Proportion d'appels d'offres n'ayant pas de soumissionnaires régionaux, selon le secteur de compétences	142
<b>Tableau 13 :</b>	Rendement des entreprises régionales selon le secteur de compétences	147
<b>Tableau 14 :</b>	Écart entre la proportion des octrois et la proportion de la valeur des lots selon la zone géographique, contrats et lots d'achats	151
<b>Tableau 15 :</b>	Répartition des lots de sous-traitance selon le secteur de compétences	154
<b>Tableau 16 :</b>	Travailleurs requis selon le secteur de compétences	155
<b>Tableau 17 :</b>	Origine des sous-traitants selon la provenance de l'entrepreneur principal	156
<b>Tableau 18 :</b>	Évolution du chiffre d'affaires des fabricants	167
<b>Tableau 19 :</b>	Valeur des travaux effectués par les entrepreneurs	168
<b>Tableau 20 :</b>	Variation de la valeur des travaux effectués par les entrepreneurs	169
<b>Tableau 21 :</b>	Résultats des entreprises enquêtées en appels d'offres	173
<b>Tableau 22 :</b>	Variables et indicateurs retenus dans l'enquête	179
<b>Tableau 23 :</b>	Plan d'échantillonnage	183
<b>Tableau 24 :</b>	Variables identifiées à titre d'hypothèse, impact et champ d'influence	220



<b>Tableau 25 :</b>	Variables déterminantes analysées : impact et champ d'influence	225
<b>Tableau 26 :</b>	Synthèse de l'évaluation des mesures de la stratégie de maximisation	236
<b>Tableau 27 :</b>	Apprentissages effectués selon le niveau d'intensité	241
<b>Tableau 28 :</b>	Thèmes et variable pour le suivi	245
<b>Encadré 1 :</b>	Faits saillants du contexte du projet	78
<b>Encadré 2 :</b>	Les pistes de réflexion	126
<b>Encadré 3 :</b>	La terminologie relative au processus d'attribution des lots	132
<b>Encadré 4 :</b>	Les zones géographiques à l'étude	137
<b>Encadré 5 :</b>	Faits saillants des résultats du processus d'attribution des lots	158
<b>Encadré 6 :</b>	Questions soulevées et constats liés au processus d'attribution des lots	160
<b>Encadré 7 :</b>	Faits saillants du profil des entreprises enquêtées	174
<b>Encadré 8 :</b>	Constats et questions soulevées par le profil des entreprises enquêtées	175
<b>Encadré 9 :</b>	Les perceptions des entreprises régionales	198
<b>Encadré 10 :</b>	L'apprentissage et l'acquisition de savoir-faire par les entreprises	207
<b>Encadré 11 :</b>	Les relations avec les acteurs liés au mégaprojet	214

## Liste des figures

<b>Figure 1 :</b>	Zones à l'étude	23
<b>Figure 2 :</b>	Cadre de référence	52
<b>Figure 3 :</b>	Développement local viable par les apprentissages	54
<b>Figure 4 :</b>	Bénéfices nets (pertes) et chiffre d'affaires	60
<b>Figure 5 :</b>	Production d'aluminium par région du monde	61
<b>Figure 6 :</b>	Part des principales entreprises dans la production mondiale d'aluminium	61
<b>Figure 7 :</b>	Offre et demande d'aluminium primaire en Occident	63
<b>Figure 8 :</b>	Total des stocks d'aluminium et prix des lingots	63
<b>Figure 9 :</b>	Impact économique d'Alcan au Saguenay-Lac-St-Jean en 1997	67
<b>Figure 10 :</b>	Site de l'usine Alma d'Alcan	71
<b>Figure 11 :</b>	Chronologie du mégaprojet Alma	91
<b>Figure 12 :</b>	Répartition spatiale des soumissions	138
<b>Figure 13 :</b>	Répartition spatiale des octrois	145
<b>Figure 14 :</b>	Répartition mensuelle des octrois de février 1998 à juillet 1999.	146
<b>Figure 15 :</b>	Répartition des octrois selon la proportion de soumissionnaires régionaux	149
<b>Figure 16 :</b>	Rapport entre la proportion de soumissionnaires régionaux et la proportion d'octrois régionaux (moyennes)	149
<b>Figure 17 :</b>	Répartition spatiale de la sous-traitance	153
<b>Figure 18 :</b>	Distribution des entreprises selon les groupes d'âge	165
<b>Figure 19 :</b>	Nombre moyen d'employés	170
<b>Figure 20 :</b>	Nombre d'employés permanents, entrepreneur seulement	171
<b>Figure 21 :</b>	Importance du facteur géographique	188
<b>Figure 22 :</b>	Importance des facteurs de compétitivité pour l'obtention d'un lot	189
<b>Figure 23 :</b>	Importance des travaux effectués en rapport au chiffre d'affaires annuel	190
<b>Figure 24 :</b>	Raisons expliquant l'importance particulière d'un lot sur le chantier Alma	192
<b>Figure 25 :</b>	Rapport entre les résultats actuels et les attentes à l'égard du projet	192
<b>Figure 26 :</b>	Avantage conféré par la participation à la construction d'Usine Laterrière	193
<b>Figure 27 :</b>	Rôle des travaux sur le projet Alma	194
<b>Figure 28 :</b>	Connaissance des mesures de maximisation	195
<b>Figure 29 :</b>	Utilité des mesures de maximisation	196

<b>Figure 30 :</b>	Démarches adoptées par les entreprises en prévision du chantier	200
<b>Figure 31 :</b>	Ressources liées à la réalisation des lots	202
<b>Figure 32 :</b>	Problèmes liés à la réalisation des lots	203
<b>Figure 33 :</b>	Expériences et habiletés acquises sur le chantier Alma	204
<b>Figure 34 :</b>	Projets de développement des entreprises	205
<b>Figure 35 :</b>	Rôle du Chantier Alma dans la réalisation des projets de développement	206
<b>Figure 36 :</b>	Particularités d'Alcan comme partenaire d'affaires	211
<b>Figure 37 :</b>	Contribution des acteurs institutionnels pour l'obtention de lots	212
<b>Figure 38 :</b>	Contribution des acteurs institutionnels pour la réalisation de lots	213
<b>Figure 39 :</b>	Type d'assistance de la part des ressources institutionnelles	213

## Liste des sigles et abréviations

<b>ACQ</b>	Association de la construction du Québec
<b>AO</b>	Apprentissage organisationnel
<b>APCHQ</b>	Association provinciale des constructeurs d'habitations du Québec
<b>ARCI</b>	Association régionale des commissaires industriels
<b>BAPE</b>	Bureau d'audiences publiques sur l'environnement
<b>BD</b>	Base de données
<b>BSQ</b>	Bureau de la statistiques du Québec
<b>CCQ</b>	Commission de la construction du Québec
<b>CECOM</b>	Consortium de formation
<b>CEMA<sub>3</sub></b>	Comité d'entrepreneurs pour la maximisation des achats par Alcan pour l'usine d'Alma
<b>Ch.</b>	Chapitre. « Ch. III : 67 » réfère au chapitre III, page 67.
<b>CQRDA</b>	Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium
<b>CR</b>	Comptes rendus d'observation sur le Comité de suivi du CRCDD
<b>CRCDD</b>	Conseil régional de concertation et de développement
<b>DD</b>	Développement durable
<b>DEC</b>	Développement économique Canada
<b>DÉL</b>	Développement économique local
<b>DLV</b>	Développement local viable
<b>DRHC</b>	Développement des ressources humaines Canada
<b>ÉI</b>	Évaluation d'impact
<b>ÉIE</b>	Étude d'impact sur l'environnement (document)

<b>EIS</b>	Évaluation des impacts sociaux
<b>FTQ</b>	Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec
<b>FUQAC</b>	Fondation de l'Université du Québec à Chicoutimi
<b>GRIR</b>	Groupe de recherche et d'intervention régional (UQAC)
<b>MS</b>	Million(s) de dollars canadiens
<b>MENV</b>	Ministère de l'environnement du Québec
<b>MI</b>	Milieux innovateurs
<b>MRC</b>	Municipalité régionale de comté
<b>MSIAA</b>	Programme de modélisation du suivi des impacts de l'aluminerie Alma
<b>LSJ-E</b>	Lac-Saint-Jean Est
<b>ODE</b>	Organisme(s) de développement économique
<b>OG</b>	Organisme(s) gouvernementaux
<b>PME</b>	Petite et moyenne entreprise
<b>PV</b>	Procès-verbaux des réunions du Comité de suivi du CRCO
<b>SADC</b>	Société d'aide au développement des collectivités
<b>SDC</b>	Société de développement commercial
<b>SIG</b>	Système d'information géoréférencé
<b>SLSJ</b>	Saguenay—Lac-Saint-Jean
<b>SNEAA</b>	Syndicat national des employés de l'aluminium d'Arvida
<b>SOLIDE</b>	Société locale d'investissement dans le développement de l'emploi
<b>TM</b>	Tonnes métriques
<b>UQAC</b>	Université du Québec à Chicoutimi

**Mégaprojet industriel et développement régional viable :**

**le cas de l'aluminerie Alcan à Alma**

Dans les régions périphériques du Québec, l'exploitation d'industries basées sur l'extraction des ressources naturelles a longtemps été une source de prospérité et de développement économique grâce à la création d'emplois bien rémunérés. Mais aujourd'hui, avec la modernisation des installations et la réorganisation du travail dans ces industries, qui entraînent pertes d'emplois et relocalisations, la dépendance envers ces entreprises est devenue synonyme de stagnation ou même de dévitalisation économique pour ces régions. Dans un contexte où l'exploitation de ces industries ne peut garantir un développement économique équilibré et durable, les investissements majeurs dans les installations : mines, papeteries, alumineries, barrages, etc. représentent des apports économiques importants mais ponctuels qui peuvent, selon certaines conditions, favoriser une croissance économique et un développement dans ces régions. Si l'exploitation des ressources naturelles n'est plus un gage de croissance, l'implantation d'installations et d'infrastructures pour l'extraction et la transformation primaire représente une occasion pour maintenir, voire même dynamiser le tissu économique régional.

La rétention des retombées économiques des investissements industriels par les entreprises régionales, en tant que lieu d'exercice des capacités des entreprises, devient donc un enjeu capital pour le développement de ces collectivités. Toutefois, une question fondamentale demeure : ces investissements, d'une durée limitée, peuvent-ils favoriser un développement viable des régions ? Ou bien, sont-ils seulement l'amorce d'un nouveau cycle de dépendance entre les collectivités régionales et les grandes entreprises qui exploitent les ressources naturelles ? Dans ce mémoire, nous faisons l'hypothèse générale que de tels investissements peuvent devenir un levier pour le développement viable des régions. Nous entendons valider cette hypothèse en étudiant le cas de l'implantation d'une aluminerie dans la ville d'Alma, au Saguenay—Lac-Saint-Jean (SLSJ), par l'entreprise Alcan Aluminium. L'étude de cas de ce mégaprojet industriel est un lieu exceptionnel pour vérifier l'impact réel des retombées économiques d'investissements majeurs sur le développement de collectivités d'accueil, particulièrement en région périphérique. Cette étude de cas fournit les éléments constitutifs de notre problématique de recherche qui est traitée en détail dans le chapitre I.

Ainsi, l'entreprise Alcan, établie au SLSJ depuis environ 75 ans, a conditionné dans une importante mesure le développement économique de cette région par l'exploitation d'un vaste réseau hydroélectrique et l'opération de nombreuses infrastructures propres aux différentes étapes de la fabrication de l'aluminium. Depuis la fin des années 1970, la modernisation et la réorganisation des opérations de l'entreprise ont entraîné de nombreuses pertes d'emplois, marquant le début d'une période de mutation économique qui persiste encore. Malgré la construction par Alcan de deux nouvelles alumineries — Usine Grande-Baie en 1977 et Usine Laterrière en 1989 — et la réalisation d'importants travaux sur ses installations existantes, aucune reprise économique ne s'est manifestée. Le SLSJ s'inscrit-il alors dans une relation de dépendance envers cette entreprise ? Il est difficile de répondre pour cette période puisque peu d'information a été compilée en regard des impacts de ces investissements, mais avec l'annonce d'un investissement de 2,2 milliards \$ canadiens par Alcan à Alma, au printemps 1998, nous avons eu l'occasion d'observer l'impact d'un projet industriel sur le développement régional, notamment la rétention de retombées économiques par les entreprises régionales.

Ce mémoire explore les deux conditions qui doivent être rencontrées pour qu'un tel investissement constitue un levier du développement économique en région : la capacité de rétention et la capacité d'apprentissage. Premièrement, la région doit disposer d'un bassin d'entreprises capables de retenir en région une part suffisante de retombées économiques en salaires et en contrats : c'est la capacité de rétention des retombées économiques. Deuxièmement, les entreprises doivent réaliser des apprentissages durables et transférables à partir des retombées obtenues : c'est la capacité d'apprentissage. Autrement dit, l'impact de l'investissement doit représenter plus qu'un apport monétaire et un accroissement momentané des activités économiques : il doit y avoir en complément un développement de capacités par la formation, la capitalisation, la diversification économique, l'acquisition d'équipement, l'exportation, etc. C'est ce que nous appelons un développement économique viable. Nous tenterons donc, à partir de l'étude du cas de l'investissement d'Alcan à Alma, d'évaluer la capacité des entreprises du SLSJ à retenir les retombées économiques et à favoriser par la suite une dynamique viable de développement en réalisant des apprentissages. La question générale, les objectifs et la délimitation de la recherche sont également abordés avec plus de précision au premier chapitre.



Notre évaluation de la rétention régionale des retombées économiques et des apprentissages réalisés par les entreprises s'inscrit dans la pratique de l'évaluation d'impact. Cette dernière s'intéresse aux impacts environnementaux, sociaux et économiques majeurs des aménagements liés à l'exploitation des ressources naturelles (Rickson et al., 1995). Également, le mégaprojet d'Alcan à Alma est le premier projet industriel, avec celui de Magnola à Asbestos (usine de magnésium), à être assujéti au processus québécois d'évaluation et d'examen des impacts sur l'environnement. Notre recherche adopte l'un des objectifs de ce processus d'évaluation qui est celui de favoriser l'intégration des objectifs du développement durable (MENV, 1997). Parmi ceux-ci, nous retenons le maintien de l'intégrité de l'environnement, l'amélioration de l'équité sociale et l'amélioration de l'efficacité économique. Aborder la question des retombées économiques sous l'angle de l'évaluation d'impact et du suivi est d'autant plus pertinent puisque l'amélioration de cette nouvelle pratique, à l'échelle québécoise et internationale, dépend d'enseignements apportés par la recherche empirique.

De plus, ce mémoire propose une approche originale dans la pratique de l'évaluation des impacts sociaux et économiques. En effet, plutôt que de se limiter à une approche en termes strictement économiques, cette recherche intègre une dimension sociale dans l'étude des retombées économiques. Elle ne se limite pas à l'étude des flux monétaires, qui ne sont pas synonymes de développement économique, mais s'intéresse plutôt aux apprentissages qui impliquent une capacité accrue de prise en main du développement régional et constituent le point de départ d'une dynamique de croissance endogène.

Le corpus théorique du développement local et régional, plus particulièrement, celui sur les milieux innovateurs consolide cette approche interdisciplinaire à deux dimensions. La première dimension, plus près de l'approche en développement local, concerne l'évaluation de la capacité de rétention des entreprises régionales : identification des leviers et blocages, étude de la répartition des lots octroyés, etc. La seconde dimension, liée à la théorie sur les milieux innovateurs, concerne la capacité d'apprentissage ou d'innovation. Ces apprentissages, dont nous soulignons le rôle dans la transformation d'impacts économiques ponctuels en développement économique durable, sont ensuite abordés et traités en fonction de la théorie de l'apprentissage

organisationnel (Probst et Büchel, 1995). Les champs disciplinaires de la recherche et les théories qui composent son cadre de référence, soit l'évaluation d'impact, le développement durable, le développement économique local, la théorie des milieux innovateurs et de l'apprentissage organisationnel sont présentés au chapitre II.

Le principal objectif de ce mémoire est d'observer comment, à partir d'une étude de cas, les projets industriels peuvent favoriser le développement viable des collectivités régionales en dégageant les apprentissages réalisés par les entreprises régionales. Nous cherchons donc à évaluer la capacité des entreprises régionales à retenir les retombées économiques et à favoriser une dynamique viable de développement par les apprentissages réalisés à partir de la construction de l'aluminerie Alma. En préliminaire à l'identification des apprentissages, la recherche tentera également de dégager les leviers et les blocages, à la rétention des retombées et à la réalisation d'apprentissage, qui sont issus : du contexte du mégaprojet, des comportements et des perceptions des entreprises et du contexte social et économique de la région. Finalement, la recherche vise l'amélioration de la pratique de l'évaluation et du suivi des impacts économiques en contribuant à l'élaboration d'un modèle de suivi. Ce dernier est un outil qui permettra d'intégrer la planification du changement et l'apprentissage dans les pratiques des communautés afin d'augmenter leur prise en charge de leur développement (Gagnon, 1999).

La structure de présentation des données est élaborée en fonction de cet objectif principal et couvre les chapitres III à VII alors que l'analyse de ces résultats est regroupée au chapitre VIII. Ainsi, la compilation et l'interprétation des résultats sont présentées séparément. Premièrement, le chapitre III présente le contexte régional du mégaprojet. Ensuite le chapitre IV retrace, dans la documentation — revue de presse, audiences publiques, étude d'impact sur l'environnement, etc. — les interventions des acteurs du milieu qui sont liées aux retombées économiques du mégaprojet. Cet exercice dresse le portrait des perceptions, des enjeux et des préoccupations du milieu concernant les retombées économiques. Également, ces données qualitatives de seconde main mettent en contexte et caractérisent le mégaprojet et le milieu d'accueil.

Ensuite, le chapitre V présente les résultats du processus d'attribution des lots pour la construction de l'aluminerie Alma. Ces derniers quantifient de façon objective les retombées économiques concrètes du mégaprojet en région en termes de lots obtenus et dégagent des leviers et des blocages potentiels à la rétention à partir des résultats des entreprises régionales à l'intérieur du processus d'attribution. Ce chapitre permet aussi d'évaluer la performance des entreprises régionales à l'intérieur de ce processus.

Une fois les éléments théoriques et empiriques définis, le mégaprojet mis en contexte et les résultats du processus d'attribution des lots connus, nous disposons des renseignements nécessaires pour réaliser l'enquête auprès des entreprises et obtenir des résultats optimums. Pour commencer, un profil des entreprises enquêtées est réalisé au chapitre VI. Ce dernier, effectué sur la base des résultats de l'enquête de préqualification menée par Alcan, dégage les caractéristiques de ces entreprises avant le début du chantier.

Ensuite, l'enquête auprès des entreprises, au chapitre VII, constitue l'élément central et le plus original de notre collecte de données. Ses résultats concernent les perceptions et les comportements des entreprises. Cette enquête permet de qualifier, à partir des perceptions des entreprises, et de quantifier, à partir des comportements adoptés, les retombées économiques et les apprentissages ainsi que les leviers et les blocages potentiels qui les affectent. Également, l'enquête évalue l'efficacité des mesures de maximisation à la lumière des perceptions des entreprises.

Enfin, le chapitre VIII récapitule les résultats de l'exercice de collecte de donnée et les analyse selon quatre angles différents : l'identification et l'analyse des variables déterminantes de blocages et de leviers, l'évaluation de l'efficacité de la stratégie de maximisation, l'analyse des apprentissages réalisés par les entreprises et la contribution de la recherche au modèle de suivi des impacts économiques. C'est à la conclusion que nous revenons sur la validité de notre hypothèse de recherche concernant le potentiel de développement viable entraîné par le mégaprojet.

## **Chapitre I**

### **Le mégaprojet Alma : un levier du développement régional viable pour le Saguenay—Lac-Saint-Jean**

La réalisation d'un mégaprojet industriel de 2,9 milliards \$ par Alcan à Alma suscite de nombreuses attentes. En effet, la situation économique difficile au Saguenay—Lac-Saint-Jean (SLSJ) et la persistance de problèmes socio-économiques — chômage, inactivité, morosité, exode des jeunes, etc. — impliquent une réflexion approfondie sur les stratégies permettant de favoriser le développement économique régional à long terme.

Ce mémoire s'inscrit dans ce courant de réflexion. Il formule l'hypothèse que le mégaprojet industriel peut agir comme levier du développement régional viable au SLSJ grâce à la rétention régionale des retombées économiques par les entreprises et aux apprentissages qu'elles réalisent à partir de celles-ci. Les retombées à court terme — lots, bénéfices, embauches — peuvent, par le biais de l'apprentissage, entraîner des impacts durables — expertise, réinvestissement, formation — qui favorisent le développement à long terme des entreprises et conséquemment, le développement régional viable.

Ce premier chapitre présente : 1) le thème de recherche, 2) la question générale de recherche avec ses postulats, 3) la question spécifique avec les sous-questions rattachées, 4) l'identification des principaux objectifs, 5) l'argumentation sur la pertinence sociale et scientifique, 6) la délimitation de l'étude, 6) l'approche méthodologique, incluant les sources et le traitement des données et en conclusion, l'introduction des principales étapes de la recherche.

## **1. Le développement économique régional : le thème de recherche**

Le développement économique au SLSJ est le thème central de cette recherche. Ce dernier a nettement retenu l'attention du milieu régional lors de la pré-consultation et des audiences publiques sur le projet de construction d'une usine d'électrolyse à Alma par Alcan. Cet intérêt s'explique par les inquiétudes et les préoccupations relatives à la situation économique difficile prévalant dans cette région, comme le souligne le BAPE

Cette « crise » économique, qui perdure depuis une vingtaine d'années, s'observe notamment au niveau de l'emploi. En effet, la rationalisation dans les industries de l'aluminium et des pâtes et papiers au SLSJ a entraîné d'importantes pertes d'emplois — jusqu'à 20 000, selon l'éditorialiste Bertrand Tremblay (Le Quotidien, 05-01-1998).

## **1.2. Les facteurs de la décroissance économique**

La décroissance économique et la détérioration du marché de l'emploi au SLSJ découlent de deux facteurs structuraux importants, soit la modernisation et la restructuration industrielle, notamment dans l'industrie de l'aluminium, et la faible diversité de l'économie régionale, spécialement au niveau manufacturier. Les grandes entreprises, comme Alcan, ont un rôle majeur dans l'évolution de ces facteurs à travers leurs impacts sur la structuration de l'espace régional et l'aménagement du territoire (Gagnon, 1996).

### *1.2.1. La modernisation et la restructuration de l'industrie de l'aluminium*

Dans un premier temps, la modernisation des installations et la restructuration des opérations chez Alcan ont entraîné d'importantes pertes d'emplois au SLSJ. Entre 1980 et 1989, Alcan a réduit ses effectifs de 9000 à 7600 employés (*Ibid.* : 58). Même si l'impact de ces pertes peut être atténué sur une certaine période, la modernisation des usines reste inévitable dans le contexte productif, compétitif et environnemental actuel. Ainsi, comme le souligne le BAPE : « Le projet [...] s'inscrit dans un milieu économique fortement marqué par une restructuration industrielle qui, au cours des vingt dernières années, s'est traduite par une diminution importante des emplois manufacturiers et par une augmentation subséquente du taux de chômage, particulièrement chez les jeunes » (BAPE, 1997 : 105).

### 1.2.2. Une économie spécialisée et dépendante

Dans un deuxième temps, la spécialisation et la dépendance économique réduisent les alternatives de production et d'emploi au SLSJ. Ne pouvant compter sur un secteur manufacturier suffisamment fort et diversifié pour amortir les effets négatifs des transformations vécues dans l'industrie de l'aluminium, l'économie régionale n'a toujours pas réussi à se relever des premiers chocs. Cette spécialisation occasionne également un effet d'entraînement des pertes d'emploi entre secteurs d'activité économique puisque les emplois dans le secteur de l'aluminium génèrent des emplois indirects.

La spécialisation et la dépendance de l'économie régionale envers les grandes entreprises et l'exploitation des ressources naturelles entraînent une inégalité des modalités d'échanges entre le SLSJ et l'extérieur, drainant ainsi les ressources régionales vers les centres. Dans ce contexte, les capitaux générés par les investissements industriels finissent par échapper à la région après un parcours plus ou moins prolongé dans l'économie locale en raison des fuites : achats à l'extérieur, impôts sur le revenu, taxes, etc.

Lors de la construction de l'usine Grande-Baie, entre 1977 et 1981, il fut démontré que chaque dollar déboursé par Alcan au SLSJ générait 0.98 \$ en valeur ajoutée, ce qui constitue un effet d'entraînement négatif (Courville, 1985 : 59). À cette époque, les entrepreneurs régionaux n'ont pu absorber que 23.7 %<sup>1</sup> des retombées économiques générées par la construction de l'usine (*Ibid.* : 63). Malgré une participation régionale de 40 % aux retombées économiques de la construction d'usine Laterrière (BAPE, 1997 : 114), la situation s'est reproduite puisque les emplois perdus n'ont jamais été comblés par une croissance économique régionale subséquente à l'investissement.

---

<sup>1</sup> Dans BAPE, 1997 : 114, cette proportion est estimée à 25 %.

Considérant ces deux facteurs structuraux, la décroissance économique perdure et le marché de l'emploi reste difficile<sup>2</sup>. La réalisation du mégaprojet industriel en rapport au développement de l'économie régionale à long terme soulève donc de nombreuses attentes. Malgré la création d'environ 200 emplois directs, il est souhaitable que cet investissement arrive enfin à stimuler la croissance économique de façon durable. Compte tenu le fait que l'aluminerie devra être exploitée pendant 40 ans pour entraîner des dépenses comparables à celles de la construction<sup>3</sup>, cet investissement doit servir de tremplin pour une économie régionale viable. Quelles sont alors les stratégies mises de l'avant par les acteurs régionaux et les entreprises pour favoriser le développement régional à long terme ? Voilà la question centrale que ce mémoire entend approfondir.

## **2. Vers un développement régional viable au SLSJ : la capacité de rétention et d'apprentissage des entreprises régionales**

La dépendance de la région envers l'exploitation des ressources naturelles et la grande entreprise semble entraîner un ralentissement économique. Par ailleurs, les stratégies préconisées par les acteurs régionaux visent à enclencher un processus de développement autonome permettant d'assurer le développement viable de la région. Concernant le mégaprojet industriel d'Alcan, l'économiste Proulx lance un avertissement : « Si [la région du SLSJ] s'assoit et se contente de ramasser les dollars, l'impact ne se fera sentir qu'à court terme pendant les 40 mois que vont durer la construction et ensuite, on retombera au même point, passant à côté d'une belle occasion de faire beaucoup mieux » (Proulx, Le Quotidien, 22-02-1998).

---

<sup>2</sup> Le taux de chômage était de 14,8 % au SLSJ en janvier 1998 comparé à 11,4 % au Québec. Tiré de l'Étude sur la population active, Statistique Canada.

<sup>3</sup> Des dépenses d'exploitation de 42,2 M \$ par an par rapport à un investissement de 1,5 à 1,7 milliard \$ sur 40 mois. (ÉIE, Annexe 1 : 10, 34).



Notre recherche s'intéresse aux retombées économiques du mégaprojet, à leur dynamique, à leur suivi ainsi qu'aux stratégies permettant de favoriser le développement régional viable découlant de l'investissement. Chez les entreprises, le développement à long terme passe par la rétention des retombées économiques de l'investissement et par la réalisation d'apprentissages. La démarche de recherche est donc centrée sur les PME régionales comme acteur central, sur la rétention régionale des retombées économiques comme source de changement et sur l'apprentissage comme processus porteur.

La recherche s'articule donc autour du questionnement suivant :

**Comment favoriser le développement régional viable du SLSJ à partir des retombées économiques de la construction de l'aluminerie Alcan à Alma ?**

L'importance de la grande entreprise en tant qu'employeur au SLSJ diminue avec la modernisation des installations et la restructuration industrielle. Le rôle des PME dans le développement régional devient donc extrêmement important. La recherche étudie justement le rôle des PME dans la rétention des retombées économiques du mégaprojet et la réalisation d'apprentissages. Ensuite, la recherche s'intéresse au suivi des retombées économiques régionales et aux leviers et blocages qui les concernent. Elle utilise la méthodologie de l'évaluation d'impact et du suivi pour mesurer les retombées, évaluer leur répartition spatiale et vérifier la justesse des prévisions de l'étude d'impact.

Enfin, pour contribuer au développement endogène de la région, les entreprises régionales doivent réaliser des apprentissages. Étant donné que cet investissement est une opportunité exceptionnelle pour développer les capacités techniques et le savoir-faire des entreprises locales à travers la rétention des retombées économiques et leur maximisation, la recherche dégagera des variables qui favorisent ou freinent l'apprentissage. Ce dernier constitue un mécanisme de conservation, de transfert et de développement de savoir-faire. Par conséquent, il s'agit d'un processus favorisant la viabilité du développement.

### **3. L'apprentissage des entreprises : une stratégie de développement régional viable**

Notre démarche de recherche tente de combler les lacunes dans les connaissances scientifiques concernant 1) la capacité régionale de rétention des retombées économiques du mégaprojet, 2) le contexte du processus d'apprentissage des entreprises et 3) les relations entre les apprentissages des entreprises et le développement régional viable. La question spécifique de recherche permet de documenter les éléments précédents en apportant des connaissances empiriques qui seront analysées.

La question spécifique de recherche est la suivante :

**Quelle est la capacité des entreprises régionales à retenir les retombées économiques et à favoriser une dynamique viable de développement par les apprentissages réalisés à partir de la construction de l'usine Alma ?**

Le terme capacité est au centre de la réponse à cette question. Il s'agit d'évaluer la capacité des entreprises à retenir les retombées économiques du projet et à réaliser des apprentissages par la suite. L'observation des retombées économiques, des perceptions et des comportements des entreprises permettra de déterminer si le mégaprojet industriel suscite des changements — préalables, simultanés et subséquents — dans le savoir-faire des entreprises régionales afin de mieux répondre aux besoins du mégaprojet actuel et de projets futurs, en région ou à l'extérieur. Cette approche repose à la fois sur les perceptions et les comportements des acteurs concernés (entreprises, promoteur, institutions) et sur le contexte organisationnel du mégaprojet (mesures de maximisation, cadre relationnel) comme constituants de leviers et de blocages à la rétention et à l'apprentissage.

### **3.1. Les questions de recherche**

La réponse à la question spécifique de recherche nécessite la résolution des questions de recherche intermédiaires suivantes :

- 1) Quels sont les résultats des entreprises régionales en matière d'obtention de lots ?
- 2) Quels sont les apprentissages réalisés par les entreprises dans le cadre du mégaprojet ?
- 3) Quelles sont les perceptions des entreprises régionales eu égard à leur développement, à celui de la région, au mégaprojet industriel, au partenariat et à la stratégie de maximisation ?
- 4) Quels sont les blocages et les leviers relatifs à la rétention régionale des retombées économiques et aux apprentissages ?
- 5) Quels sont les éléments à retenir dans un modèle pour le suivi des impacts sociaux et économiques d'un mégaprojet industriel ?

### **4. Les objectifs de la recherche**

La recherche sur la rétention régionale des retombées économiques et la réalisation d'apprentissages par les entreprises suite au mégaprojet Alma vise six objectifs principaux :

- 1) connaître les principaux enjeux liés aux retombées économiques du mégaprojet;
- 2) analyser la répartition spatiale des retombées économiques;
- 3) connaître les perceptions et les comportements des entreprises;
- 4) évaluer la stratégie de maximisation;
- 5) identifier les leviers et les blocages à la rétention des retombées et à l'apprentissage;
- 6) contribuer à l'élaboration d'un modèle de suivi des impacts sociaux.

Ces objectifs visent à évaluer la capacité des entreprises régionales à retenir les retombées économiques et à favoriser une dynamique viable de développement par les apprentissages réalisés à partir de la construction de l'aluminerie Alma. La présentation suivante de chaque objectif comprend une brève description et l'énumération des sources et des principaux outils utilisés pour l'atteindre.

#### **4.1. Connaître les principaux enjeux liés aux retombées économiques du mégaprojet industriel**

La reconnaissance des principaux enjeux suscités par les retombées économiques du mégaprojet replace la recherche dans son contexte tout en valorisant le savoir des acteurs locaux. Également, l'identification des principaux enjeux dégage des éléments susceptibles de constituer des leviers et des blocages à la rétention et à l'apprentissage. La connaissance des enjeux passe par la mise en contexte du mégaprojet, effectuée au chapitre III, et l'analyse de contenu des sources documentaires (audiences publiques, presse, procès verbaux de comités, ÉIE) présentée au chapitre IV.

#### **4.2. Analyser la répartition spatiale des retombées économiques**

L'analyse de la répartition spatiale des retombées économiques du mégaprojet permet d'évaluer la performance des entreprises régionales en matière d'obtention de lots. Le portrait global des résultats relatifs au processus d'attribution des lots et de la sous-traitance documente et quantifie certains enjeux relatifs aux retombées économiques. Les résultats de la répartition spatiale des retombées se trouvent au chapitre V et ont été obtenus par le traitement de l'information fournie par le promoteur à partir d'une base de données.

### **4.3. Connaître les perceptions et les comportements des entreprises**

L'étude de la capacité des entreprises à participer au mégaprojet industriel et à intégrer les retombées économiques à leur développement et à celui de la région ne peut être complète sans considérer leurs perceptions et leurs comportements en lien avec le mégaprojet et ses impacts. Ces derniers reflètent les référents culturels et sociaux qui sous-tendent leurs actions économiques. L'enquête effectuée auprès des entreprises régionales, au chapitre VII, est l'outil privilégié pour connaître les perceptions et les comportements des entreprises relativement au mégaprojet et à ses impacts. L'enquête est précédée, au chapitre VI, par un profil des répondants destiné à faciliter la compréhension de ses résultats.

### **4.4. Évaluer l'efficacité de la stratégie de maximisation**

L'évaluation de l'efficacité de la stratégie de maximisation régionale, dont une partie importante des mesures a été instaurée par le promoteur, est intéressante puisque que cette stratégie a joué un rôle majeur dans l'acceptabilité sociale du mégaprojet et qu'elle constitue un levier pouvant favoriser la rétention et l'apprentissage. L'évaluation des efforts de maximisation déployés par le promoteur et les acteurs régionaux se base principalement sur les résultats de la répartition spatiale des retombées économiques (chapitre V) et sur les perceptions des entreprises recueillies durant l'enquête (chapitre VII).

### **4.5. Identifier les leviers et les blocages à la rétention et à l'apprentissage**

L'identification des leviers et des blocages à la rétention des retombées économiques et à la réalisation d'apprentissages par les entreprises régionales permet de dégager les facteurs déterminants dans la dynamique de développement viable de la région et d'identifier des variables et indicateurs pour la modélisation du suivi des impacts.

L'identification des leviers et des blocages, au chapitre VIII, repose sur la revue documentaire, l'analyse de la répartition spatiale des retombées et l'enquête auprès des entreprises.

#### **4.6. Participer à la modélisation du suivi des impacts sociaux**

Finalement, la recherche vise l'amélioration des connaissances et des pratiques d'évaluation et de suivi des impacts sociaux de projets industriels en proposant des éléments pour construire un modèle de suivi des impacts sociaux, tant pour les phases de planification et d'exploitation du mégaprojet. Un intérêt particulier est porté aux dimensions qui permettraient ultérieurement de tenir compte de la capacité de rétention et d'apprentissage. La recherche identifie les variables et les indicateurs pour mesurer, évaluer et suivre la rétention des retombées et l'évolution des savoir-faire détenus par les entreprises régionales. Ces variables et indicateurs, qui peuvent constituer des éléments pour une modélisation du suivi des impacts sociaux, sont présentés au chapitre VIII.

### **5. La pertinence sociale et scientifique de la recherche**

#### **5.1. La pertinence sociale**

La recherche sur la rétention régionale des retombées économiques du mégaprojet Alma répond d'abord aux principales préoccupations de la communauté. En effet, le rapport d'enquête et d'audiences publiques montre que les retombées économiques locales et régionales du mégaprojet ont nettement retenu l'attention des participants (BAPE, 1997). Au même titre, la pré-consultation menée par Alcan, entre octobre 1996 et mars 1997, indique que ce sujet domine les 12 champs de préoccupations exprimées. Les retombées

économiques et la mise en œuvre de leur maximisation sont donc au centre de l'intérêt régional notamment en raison des préoccupations liées à la situation économique difficile au SLSJ. Ces dernières soulignent la pertinence d'une recherche sur les retombées économiques effectives du mégaprojet et leur impact sur le développement régional.

La rétention des retombées économiques est d'ailleurs au centre de plusieurs enjeux identifiés par les acteurs régionaux : l'efficacité des mesures de maximisation instaurées, l'effet d'entraînement de l'investissement, l'amélioration de la situation des jeunes, la répartition spatiale des contrats et des lots d'achats, l'embauche des nouveaux travailleurs ou la compétitivité des entreprises régionales. Notre recherche propose également des pistes afin de mieux comprendre ces enjeux.

Enfin, cette recherche répond à l'invitation des commissaires du BAPE qui encouragent la région laboratoire du développement durable (le SLSJ) à faire du suivi un levier de développement pour favoriser l'établissement d'une économie régionale plus viable (*Ibid.*).

## **5.2. La pertinence scientifique**

La pertinence scientifique de cette recherche réside dans la documentation et l'étude de la rétention effective des retombées économiques par les entreprises régionales, des apprentissages qu'elles réalisent et des leviers et blocages concernant ces dimensions. Les connaissances recueillies comblent certaines lacunes dans le corpus scientifique, notamment celles relatives aux impacts de la construction d'un mégaprojet sur le développement des entreprises, à la considération des facteurs sociaux et au suivi des impacts sociaux.

Premièrement, les approches méthodologiques en évaluation d'impacts économiques (Glasson, 1995 et Gilpin, 1995) reconnaissent peu ou pas les impacts des mégaprojets sur les entreprises — chiffre d'affaires, développement, savoir-faire, faillite — et négligent

l'influence de ces organisations sur l'impact réel d'un mégaprojet et son déroulement. Cette recherche est centrée sur les entreprises, plus particulièrement les PME, et elle documente leurs perceptions, leurs comportements et les impacts du projet sur leur développement.

Deuxièmement, l'analyse économique néglige fréquemment les facteurs sociaux alors que ces derniers expliquent souvent l'échec ou la réussite des efforts de revitalisation de territoires locaux suite à un investissement majeur. En fait, l'économie et le social sont intimement liés et la dynamisation d'un territoire passe impérativement par des mesures sociales qui interviennent en amont des processus strictement économiques (Vachon, 1996). Cette recherche explore les facteurs sociaux du développement, les perceptions et les valeurs qui guident les comportements des acteurs.

Troisièmement, le suivi des impacts sociaux est souvent délaissé comme le démontre l'analyse des études d'impacts socio-économiques de mégaprojets canadiens menée par Knight (1993). Cette dernière révèle qu'il existe peu ou pas de suivi des études d'impact et que les communautés reçoivent des retombées limitées suite aux mégaprojets. En réponse à cette lacune, notre recherche adopte d'abord des outils recommandés pour faciliter le suivi (Denq et Altenhofel, 1997). En effet, elle amorce l'étude longitudinale de la capacité de rétention régionale, elle développe une base de données comprenant des données de sources multiples, quantitatives et qualitatives, de première et de seconde main et la collecte de données. Ensuite, la recherche évalue le potentiel effectif de la démarche de mitigation appliquée au mégaprojet. Enfin, elle identifie des éléments — variables, indicateurs, processus — permettant de modéliser le suivi des impacts sociaux de mégaprojets futurs.

Finalement, l'originalité de cette recherche réside dans l'analyse fouillée d'une étude de cas, le mégaprojet Alma, et dans la considération des perceptions des acteurs locaux relativement aux retombées économiques et à l'apprentissage. La démarche se démarque également en étudiant le lien entre les impacts économiques d'un investissement extérieur et l'amorce d'une dynamique de développement régional viable par l'apprentissage.



## **6. La délimitation de la recherche**

La problématique et la démarche de recherche étant précisées, nous présentons ci-dessous les éléments délimitant la recherche, soit, 1) le cadre de la recherche, 2) l'étude de cas, 3) les zones géographiques, 4) la période d'observation et 5) les acteurs étudiés.

### **6.1. Le programme de modélisation du suivi des impacts sociaux de l'aluminerie Alma : le cadre de l'étude**

Le présent mémoire s'inscrit dans le cadre du « Programme de modélisation du suivi des impacts sociaux de l'aluminerie Alma » de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC). Sous la direction du professeur-chercheur Christiane Gagnon, ce programme vise à développer un modèle de suivi des impacts sociaux de l'implantation d'une usine d'électrolyse à Alma par Alcan. Plus spécifiquement, ce programme propose des connaissances appliquées sur sept dimensions en regard du suivi du mégaprojet industriel : l'économie régionale et le développement local, la qualité de vie et l'environnement, le processus de participation, l'aménagement du territoire, l'organisation sociale et spatiale, l'analyse du risque et le patrimoine et le paysage. Cette étude longitudinale (1997-2002) est financée par Alcan Aluminium, le Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium (CQRDA), Développement économique Canada (DEC), la Fondation de l'Université du Québec à Chicoutimi (FUQAC), Ville d'Alma et l'UQAC. Ce programme de recherche, comme ce mémoire, n'est pas une commandite de recherche puisque la programmation scientifique a été élaborée par le professeure-chercheure Gagnon, en continuité avec des études précédentes (Gagnon, 1994, a et b).

À l'intérieur de ce programme, l'étude sur « La rétention régionale face aux retombées économiques de la construction du complexe industriel d'Alcan à Alma » prévoit la réalisation d'une enquête auprès de l'ensemble des entreprises régionales ayant participées

au chantier Alma, la mise sur pied d'une base de données sur les entreprises régionales et l'identification de mécanismes de suivi applicables aux entreprises. La présente recherche, avec une enquête exploratoire auprès de 25 entreprises régionales, la construction d'une base de données et l'identification d'éléments pertinents à un modèle de suivi, constitue une étape préliminaire dans l'étude sur la rétention régionale.

## **6.2. La construction d'une aluminerie à Alma par Alcan : le cas à l'étude**

Ce mémoire porte sur l'étude de cas du projet de construction d'une Aluminerie à Alma par Alcan. L'annonce de ce mégaprojet, le 19 février 1998, s'intègre dans la stratégie de modernisation et de croissance du promoteur et coïncide avec un contexte favorable au niveau du marché de l'aluminium (prix et demande), des relations de travail (stabilité opérationnelle), de l'acceptabilité sociale et de l'énergie (entente avec Hydro-Québec).

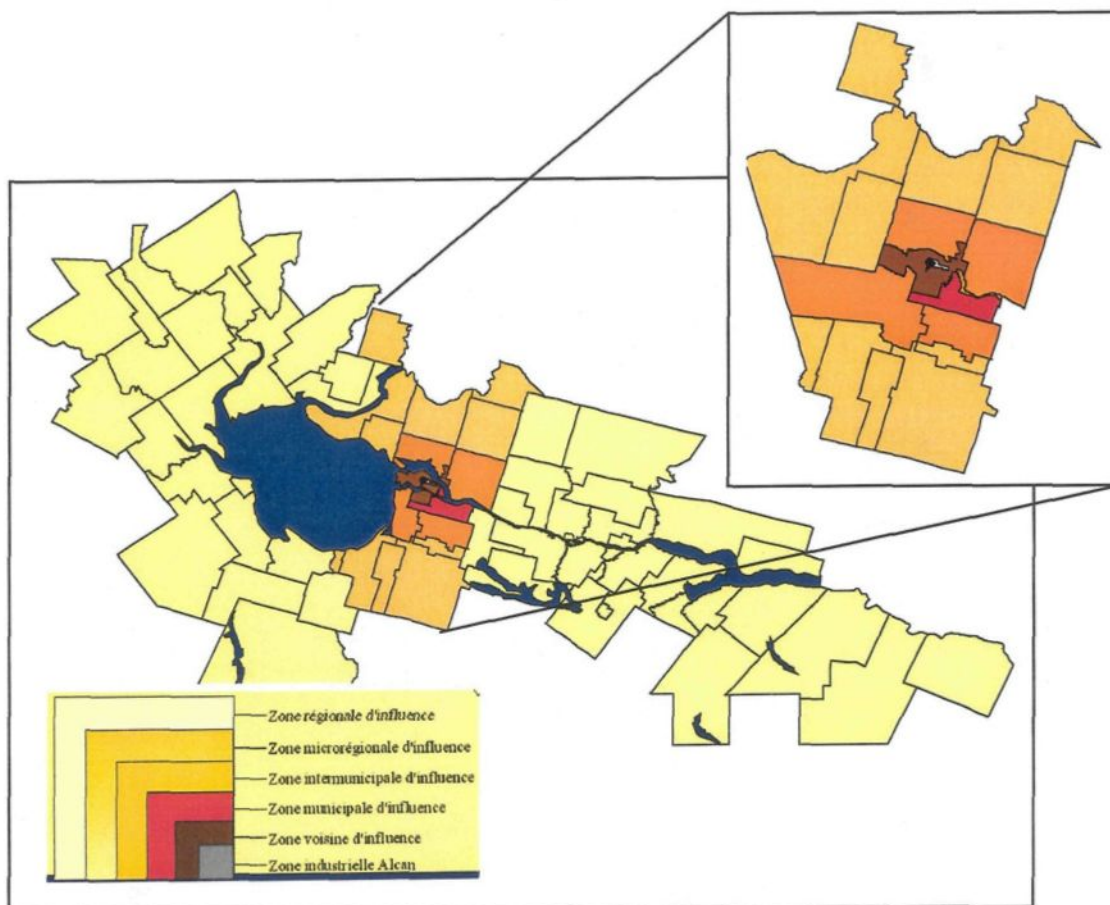
Tel que présenté dans l'étude d'impact sur l'environnement (Alcan, 1997), la construction de cette nouvelle usine s'achèvera en 2001 et elle aura une capacité de production de 375 000 tonnes métriques (TM) et remplacera l'usine d'Isle-Maligne d'une capacité de 75 000 TM. Sa construction représente un investissement global d'environ 2,2 milliards \$ et le chantier de construction, inauguré le 9 mars 1998, durera environ 40 mois et nécessitera plus de 2000 ouvriers en période de pointe. En opération, l'usine emploiera plus de 650 personnes dont 425 proviendront de l'usine Isle-Maligne.

## **6.3. La région du Saguenay—Lac-Saint-Jean : la principale zone à l'étude**

Les zones d'études retenues correspondent à celles définies dans le cadre du Programme de modélisation du suivi des impacts sociaux de l'aluminerie Alma (figure 1). La zone régionale d'influence — de couleur jaune clair — correspond au terme « Région » dans l'ÉIE d'Alcan et comprend toutes les municipalités de la région administrative du

SLSJ (région 02). Cette région compte environ 286 649 habitants dont 119 564 vivent dans l'agglomération urbaine de Chicoutimi-Jonquière. La zone microrégionale d'influence — de couleur dorée dans l'encadré — correspond à la zone rapprochée de l'ÉIE et comprend toutes les municipalités formant la MRC Lac-Saint-Jean Est. La MRC compte 52 401 habitants dont 26 127 vivent dans la municipalité d'Alma (la zone municipale d'influence en rouge). Ce sont les zones d'influence régionale et microrégionale qui sont principalement utilisées dans ce mémoire. La carte des zones à l'étude présente également la zone intermunicipale d'influence — en orangé — la zone voisine d'influence — en brun — et la zone industrielle Alcan — en blanc. Même si elle est centrée sur la région du SLSJ, la recherche n'omet pas pour autant les considérations provinciales, nationales ou internationales qui influencent la rétention des retombées.

**Figure 1 : Zones à l'étude**



Source : Programme de modélisation du suivi des impacts sociaux de l'aluminerie Alma.

#### **6.4. La planification et la construction de l'aluminerie Alma : la période à l'étude**

La recherche couvre la période de planification et de construction de l'usine Alma. La période de planification s'étend du mois d'octobre 1996 au mois de février 1998 et comprend : la préconsultation menée par Alcan, l'étude d'impact environnemental, le processus d'audiences publiques et l'ingénierie préliminaire. De son côté, la période de construction de l'usine couverte par l'étude s'étend entre mars 1998 et juillet 1999 inclusivement. Elle tient compte des 17 premiers mois du chantier de construction (prévu pour 40 mois), ce qui en fait une étude de mi-projet. Quant à la période d'exploitation de l'usine, qui débutera à l'automne 2000, elle n'est pas couverte dans ce mémoire. Pour connaître les événements et les dates importantes relativement au mégaprojet industriel, consultez le tableau 4 sur la chronologie du mégaprojet (Ch. IV, section 1.5).

#### **6.5. Les entreprises au SLSJ : les principaux acteurs à l'étude**

L'évaluation de la capacité de rétention et d'apprentissage repose d'abord sur l'analyse des perceptions des entreprises régionales ayant un établissement au SLSJ et qui ont participées au processus d'appel d'offres lié au chantier Alma. Les entreprises au SLSJ représentent donc les principaux acteurs à l'étude. Cependant, la recherche s'intéresse également aux interventions du promoteur, des organismes de développement économique, des citoyens, des organismes gouvernementaux, du milieu des affaires, du BAPE, des médias et des travailleurs. Ces dernières indiquent et décrivent les principaux enjeux relatifs aux retombées économiques et sont utiles pour évaluer la stratégie de maximisation.

Soulignons que ce sont avant tout les perceptions de ces acteurs — intervenants régionaux et entreprises — qui sont retenues dans l'étude. Pour plus d'information sur les intervenants, consultez le tableau 2 sur les catégories d'acteurs (Ch. IV, section 1.3).

## **7. L'approche méthodologique dans l'étude des impacts économiques**

Ce mémoire repose sur une approche méthodologique inductive à partir de multiples sources de données, de première et de seconde main, qui sont traitées à l'aide de bases de données, d'un système d'information géographique et de logiciels d'analyse statistique.

### **7.1. Une approche méthodologique inductive et appliquée**

Notre approche méthodologique est inductive et appliquée. Elle ne s'appuie généralement pas sur un modèle pré-existant et ne vise pas principalement sa validation. Au contraire, elle contribue à l'élaboration d'un outil qui facilitera le suivi intégré des impacts sociaux et économiques d'un mégaprojet industriel, dont ceux sur le développement des entreprises. Également, cette recherche est préliminaire puisqu'elle constitue une première étape dans la construction d'un outil d'enquête auprès des entreprises qui sera enrichi et repris dans les étapes subséquentes de l'étude sur « La rétention régionale des retombées économiques ».

Cette approche méthodologique, à la fois inductive, exploratoire et appliquée repose essentiellement sur l'analyse et l'interprétation de données empiriques. Elle s'accorde donc avec l'objectif de recherche afin de déduire des leviers et des blocages à la rétention et à l'apprentissage des entreprises et identifier des éléments pertinents à un modèle de suivi.

### **7.2. Les sources de données**

Même si les données secondaires ont été privilégiées, le caractère exploratoire de la recherche implique qu'une partie des données nécessaires était manquante et qu'il a fallu en recueillir de nouvelles — les données primaires.

### *7.2.1. Les données secondaires*

Parmi les données existantes qui ont servi de substrat à cette recherche nous retrouvons principalement :

- Les sources documentaires utilisées pour l'étude des interventions du milieu : l'ÉIE, les audiences publiques du BAPE, la presse écrite, les réunions du Comité de suivi du CRCDD (au chapitre IV).
- Les documents concernant le processus d'attribution des lots : la liste des soumissionnaires, le sommaire des octrois et l'avis de contrat fournis par Alcan (au chapitre V).
- Les résultats du questionnaire de préqualification administré par Alcan (au chapitre VI).

D'autres données de seconde main ont également été utilisées dans une moindre mesure : les données de Statistique Canada, de la Commission de la construction du Québec (CCQ), de DRHC et les résultats de recherche précédents du Programme de modélisation du suivi.

### *7.2.2. Les données primaires*

Les données de première main proviennent principalement de « l'enquête sur les perceptions et les comportements des entreprises » dont les principaux résultats sont présentés au chapitre VII. Ils concernent les perceptions des entreprises à l'égard du mégaprojet industriel et leurs comportements en lien avec les travaux sur le chantier, le développement de l'entreprise et leurs relations avec les autres entreprises, le promoteur et les acteurs institutionnels. Des entrevues complémentaires ont également été réalisées avec des acteurs ciblés (Alcan, Conseil économique Lac-Saint-Jean Est).

Les considérations méthodologiques liées à la collecte et l'analyse particulière des données primaires ou secondaires sont abordées au chapitre où elles sont traitées.

### **7.3. La construction d'une base de données géoréférencées : le traitement des données**

La constitution d'une base de données géoréférencées afin de spatialiser les impacts sociaux du mégaprojet industriel et faciliter leur analyse est l'un des objectifs du programme de modélisation du suivi. Cette recherche participe à la réalisation de cet outil car l'ensemble des données secondaires et primaires a été compilé dans une base de données à l'aide du logiciel Microsoft® Access.

Également, les données liées à un lieu spécifique (code postal, municipalité) ont été géoréférencées dans la base de données pour des fins d'analyse spatiale. Le système d'information géographique (SIG) ArcView® a été utilisé pour le traitement cartographique de ces données.

Enfin, d'autres méthodes de traitement de données ont été utilisées : les graphiques tirés de compilations obtenues à partir de la base de données ont été réalisés à l'aide du logiciel Microsoft® Excel, les tests statistiques ont été effectués avec le support du logiciel de traitement statistique SPSS<sup>4</sup> et l'étude des interventions du milieu a été réalisée avec la méthode de l'analyse de contenu.

---

<sup>4</sup> Statistical package for social science.

## **8. En conclusion sur la problématique**

La problématique de la restructuration et de la précarité économique au SLSJ, parallèlement au potentiel de développement entraîné par les retombées économiques du mégaprojet— estimées à entre 708 et 787 millions \$ en région — nous amène à émettre l'hypothèse selon laquelle le développement économique régional viable du SLSJ passe par la maximisation de la rétention des retombées par les entreprises régionales et surtout, par les apprentissages qui en découlent.

Pour explorer cette hypothèse, nous posons la question de recherche suivante : quelle est la capacité des entreprises régionales à retenir les retombées économiques et à favoriser une dynamique viable de développement par les apprentissages réalisés à partir de la construction de l'usine Alma ?

Pour répondre à cette question, nous définirons le cadre de référence au chapitre II, établirons le contexte du projet au chapitre III, effectuerons l'analyse de contenu des sources documentaires et identifierons les enjeux socio-économiques au chapitre IV, compilerons les résultats concernant le processus d'attribution des lots au chapitre V, réaliserons le profil des entreprises enquêtées au chapitre VI, présenterons les résultats de l'enquête auprès des entreprises au chapitre VII et finalement, nous analyserons les résultats des étapes précédentes au chapitre VIII.



## **Chapitre II**

### **Développement régional viable et apprentissages : le cadre de référence**

Ce chapitre présente le cadre de référence entourant notre étude de la problématique du développement régional viable suite à un investissement industriel majeur. Il identifie 1) les paradigmes de référence, 2) le cadre théorique et 3) les concepts opérationnels et analytiques (cadre d'analyse) utilisés pour élaborer nos hypothèses, déterminer les variables et indicateurs retenus dans la collecte de données et pour orienter notre analyse.

Puisque cette recherche répond à une logique inductive — c'est-à-dire qu'elle se réalise à partir du sens donné à une situation concrète (empirique) plutôt qu'à partir de la confrontation entre des concepts théoriques et une situation donnée — le cadre de référence agit davantage comme un guide permettant de définir des lieux communs et de conceptualiser la problématique. Dans ce contexte le cadre de référence n'a pas la prétention d'offrir un cadre de validation ou d'expérimentation mais bien d'orienter la recherche exploratoire. Ce cadre est déterminé par la pratique dans laquelle s'inscrit la recherche, par les valeurs fondamentales qui définissent la situation d'arrivée désirable, par la dimension économique de l'objet étudié (la rétention des retombées économiques) et par sa dimension sociale et cognitive (les apprentissages).

Conséquemment, le cadre de référence comprend les paradigmes du développement durable (DD) et du développement économique local (DÉL). De son côté, le cadre théorique est composé des corollaires de ces paradigmes, soit le développement local viable (DLV) — issu du DD — et l'approche sur les milieux innovateurs (MI) pour l'étude des retombées économiques et de la rétention — apparenté au DÉL. L'évaluation d'impact (ÉI), comme pratique, et l'apprentissage organisationnel (AO) complètent le cadre d'analyse pour aborder le développement d'apprentissages et de savoir-faire dans les PME.

Ce chapitre comprend donc les parties suivantes : 1) la présentation des paradigmes de référence, 2) du cadre théorique et 3) du cadre d'analyse, 4) un rappel des concepts opérationnels et analytiques retenus, 5) un retour sur les liens entre les retombées économiques, le DD et l'apprentissage et 6) une conclusion sur le cadre de la recherche.

## **1 Les paradigmes de référence**

Les paradigmes de référence retenus sont le développement durable et le développement économique local, deux paradigmes liés au développement. La présentation de chaque paradigme inclut une définition générale et la description des concepts importants retenus pour la recherche.

### **1.1 Le développement durable**

#### **1.1.1 Une définition du développement durable**

Pour être un outil efficace du développement durable (DD), la pratique de l'ÉI doit intégrer les objectifs et les principes de ce paradigme de développement. Ces derniers sont issus de la définition largement reconnue du DD tel qu'établie par la Commission Brundtland (WCED) en 1987 : « Le développement durable est le développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins [...]. Même la notion étroite de durabilité physique implique un souci d'équité sociale entre les générations, mais qui doit être étendu à l'équité au sein de chaque génération ». Cette définition introduit trois principes fondamentaux du DD : la durabilité, l'équité et l'approche intersystémique.

#### **1.1.2 Les valeurs du développement durable**

##### *1.1.2.1 La perspective de durabilité*

La perspective de durabilité implique la considération des impacts du développement actuel sur l'évolution des écosystèmes, sur la disponibilité des ressources et sur le maintien des opportunités et des choix futurs. Cette notion suppose la connaissance des limites des

ressources et la préservation de celles-ci et donne sur des concepts tel que la capacité portante ou la conservation (Jacobs et Sadler, 1990).

#### *1.1.2.2 L'équité inter-générationnelle et intra-générationnelle*

La perspective de durabilité prend son sens dans le principe de **l'équité inter-générationnelle** où les intérêts à court terme de certains groupes ne doivent pas l'emporter au détriment de l'intérêt à long terme de la société dans son ensemble. La notion d'équité doit également être appliquée au développement présent car sans respecter le principe **d'équité intra-générationnelle** entre les individus, les groupes et les sociétés actuels, le développement ne peut pas être équitable et viable (George, 1999). Soulignons que le mécanisme d'ÉI favorisant l'équité intra-générationnelle est la mitigation des impacts. La problématique au cœur du DD est donc de réaliser un développement qui est à la fois durable et équitable dans le cadre des contraintes de l'environnement global (*ibid.*).

#### *1.1.2.3 L'approche intersystémique*

Par conséquent, le DD poursuit simultanément des objectifs écologiques, économiques et sociaux, ce qui en fait une approche intersystémique. Il vise un développement qui répond aux besoins en matière de bien-être, qui assure l'équité, la justice sociale et la liberté de choix et qui maintient l'intégrité écologique (Sadler et Jacobs, 1990). L'approche intersystémique implique une approche multidisciplinaire dans l'analyse du développement.

## **1.2 Le développement économique local**

Le développement économique local (DÉL) est un paradigme de développement économique dont les multiples théories ont pour point commun la perspective d'étude des milieux. En effet, l'ensemble des théories du DÉL s'intéresse à différents degrés aux facteurs inhérents du milieu qui favorisent son organisation sociale, culturelle,

environnementale, administrative et économique et qui sont générateurs d'innovation et de développement (Proulx, 1994). Néanmoins, deux paradigmes de développement des milieux séparent les approches du DÉL : il s'agit du développement endogène (par le bas) et du développement exogène (par le haut) tel qu'introduit par Stöhr et Taylor (1981).

### **1.2.1 Le développement endogène**

Le développement endogène émane de la capacité interne d'une entité territoriale à produire les facteurs favorables au progrès, à l'évolution et au développement (Proulx, 1994). Le développement endogène passe donc par la reconstruction d'un territoire par les initiatives locales, assumées par des individus, des petits groupes informels, des associations, des collectivités locales ou même des entreprises (Gagnon, 1991). Dans cette perspective, la communauté peut jouer un rôle crucial dans son propre développement en utilisant le savoir-faire et les aptitudes des acteurs pour assurer leur développement. Relativement à notre problématique, la capacité endogène de développement correspond à la capacité d'apprentissage des PME.

### **1.2.2 Le développement exogène**

Le développement exogène dépend de son côté d'impulsions de développement extérieures comme la demande à l'exportation, les investissements privés et publics (Proulx, 1994). Ainsi, le développement de certaines activités motrices peut (ou devrait) s'étendre par diffusion à l'ensemble de l'économie d'un territoire (Stohr et Taylor, 1981). La collectivité locale n'a toutefois pas un rôle passif puisqu'elle peut influencer sur la localisation des impulsions endogènes (investissements) par sa capacité d'attraction. Cette capacité correspond, dans le cadre de notre problématique, à la capacité de rétention régionale des retombées économiques par les entreprises régionales; c'est-à-dire leur capacité à obtenir une certaine proportion des dépenses d'investissements sous forme de

contrats et leur capacité à effectuer leur propres dépenses dans l'économie régionale (sous-traitance, embauche de main-d'œuvre).

Nous croyons que les paradigmes endogène et exogène du développement des milieux peuvent se concilier. En effet, l'amorce d'une dynamique endogène de développement peut provenir d'une impulsion d'origine extérieure comme l'application d'un savoir-faire local développé suite à un investissement industriel. Le défi du DÉL est donc d'intégrer, en parallèle au développement exogène ou par le haut, une approche de développement par le bas ou endogène (Gagnon, 1991).

### **1.2.3 L'intégration des facteurs sociaux**

La perspective d'analyse des milieux propre au DÉL implique l'intégration des aspects sociaux, politiques et même psychologiques qui sont en amont ou en parallèle du développement économique (Proulx, 1994). La perméabilité au changement, l'ouverture à l'innovation, le sentiment d'appartenance, la solidarité, la démarche partenariale, etc. sont des exemples de facteurs sociaux ayant un rôle important dans la dynamique du développement économique des communautés locales. La valorisation des facteurs sociaux répond aux limites des approches strictement économiques pour expliquer les échecs ou les réussites d'efforts de revitalisation de territoires locaux (Vachon, 1996). Comme l'observe la Banque Mondiale, les processus économiques s'effectuent dans un contexte social qui doit être pris en compte car il a un impact sur son issue : « Economic processes do not occur in a vacuum, but are always imbedded in a social tapestry that affects their direction, face, shape and outcomes. In turn, people's economic behaviour is generally determined not only by their economic rationality, profit-seeking, surrounding markets, or macroeconomic parameters, but also by a host of cultural variables. This is why adding social analysis to economic analysis can reveal both the potential for development in a specific context or locale and the means for realising this potential in practice » (Cernea, M. et al., 1997: 7).

L'intégration des facteurs sociaux s'applique également aux grandes entreprises pour lesquelles le territoire local, comme lieu où se construisent de nouvelles formes de coopération et d'action avec la collectivité, devient une ressource de l'organisation qui constitue un frein ou un levier de développement (DATAR, 1997).

#### **1.2.4 La démarche partenariale**

La nature des relations entretenues par les acteurs locaux, entre eux et avec l'extérieur, est un facteur social de développement important. En effet, la promotion d'une démarche partenariale permet de reconnaître et de concilier les intérêts territoriaux et de mener une action endogène de développement (*Ibid.*) en regard d'évènements extérieurs (investissement, restructuration, fermeture) grâce aux initiatives concertées des acteurs locaux : l'état, la société civile, le secteur privé et la communauté (Proulx, 1994). Ces initiatives permettent d'identifier les stratégies répondant aux intérêts de la collectivité.

#### **1.2.5 Le rôle des petites et moyennes entreprises**

Parmi les acteurs locaux, le DÉL souligne le rôle primordial des petites et moyennes entreprises (PME) dans le développement économique. La reconnaissance de l'importance des PME coïncide avec la croissance de leur poids économique au Québec en parallèle au déclin du rôle de l'état et de la grande entreprise au niveau de l'emploi et du développement (Tremblay, 1996). En effet, les PME sont devenues la principale cause de création d'emplois dans les pays occidentaux (Proulx, 1994).

Les PME sont caractérisées par leur forte interrelation avec les facteurs sociaux propres à leur territoire d'appartenance. Entre autres, elles dépendent davantage de la région au point de vue de la main-d'œuvre, du financement ou de la recherche. La capacité concurrentielle des PME est alors reliée à la qualité globale de son environnement social et

économique (Vachon, 1996). Ainsi le territoire d'appartenance constitue un facteur clé stimulant ou freinant le développement des PME.

Par conséquent, la question est de savoir comment les PME jouissent des avantages conférés par le territoire et quels sont ces avantages (Julien, 1996). La théorie des milieux innovateurs approfondit la relation entre le milieu, les entreprises et le développement d'innovations et apporte certaines réponses.

## **2 Le cadre théorique**

Le cadre théorique de la recherche est constitué de deux théories directement liées aux paradigmes de référence précédents, soit le développement local viable relié au DD et la théorie des milieux innovateurs reliée au DÉL. Le développement local viable se présente comme une théorie permettant de relier le cadre paradigmatique et le cadre d'analyse renfermant la majorité des concepts opérateurs. De son côté, l'approche des milieux innovateurs est retenue pour l'étude des dynamiques territoriales de développement et d'apprentissage.

### **2.1 Le développement local viable**

Malgré la reconnaissance de la nécessité d'une approche intersystémique, l'intégration des objectifs écologiques, économiques et sociaux dans la pratique se fait difficilement. En effet, le développement durable et le développement local ne sont pas toujours naturellement conciliables puisque le premier se concentre davantage sur la protection des ressources au détriment du développement humain et que le second néglige l'importance de l'environnement, au profit des dimensions économiques et sociales (Gagnon, 1994b). L'étude du développement des entreprises dans une perspective de développement durable



exige la réconciliation de ces corpus. La théorie du développement local viable (DLV), un corollaire du DD, permet de considérer et de concilier les impératifs du DD et ceux du développement local à travers quatre stratégies locales en vue d'un DD (*Ibid.*).

### 2.1.1 Les stratégies du développement local viable

L'originalité du DLV est l'attention particulière qu'il porte au niveau local où les communautés sont identifiées comme des agents de changement par les actions qu'elles posent en regard de l'environnement, du développement social et économique. Le DLV peut s'appuyer sur quatre stratégies (*Ibid.*) :

- **L'affirmation du leadership partenarial des communautés locales** : définition concertée de projets locaux répondant à des besoins actuels ou futurs pour l'ensemble de la communauté.
- **Le soutien collectif d'une économie sociale** : création locale d'entreprises conciliant des objectifs sociaux et économiques et satisfaisant les besoins collectifs.
- **L'intégration de la population locale à un processus souple d'ÉI** : amélioration de la planification territoriale grâce au savoir et à l'apprentissage des collectivités.
- **La valorisation de l'identité et du sentiment d'appartenance** : revitalisation autonome des communautés par la reconnaissance de l'identité commune.

Parmi ces stratégies, nous retenons les stratégies de partenariat des acteurs locaux (entreprises, institutions, associations, etc.) qui par leurs réponses, leurs choix ou leurs actions concertées provoquent des différenciations significatives sur la dynamique territoriale locale. Nous retenons également qu'une stratégie d'ÉI à l'échelle locale est porteuse d'innovations, d'apprentissages et de connaissances et qu'elle renforce la prise en charge du développement local. Enfin, la valorisation de l'identité et du sentiment d'appartenance conduit à un potentiel endogène de développement par la reconnaissance des caractéristiques sociales et culturelles et des forces et des faiblesses des communautés.

## **2.2 Les milieux innovateurs**

La théorie des milieux innovateurs (MI) reconnaît l'importance de la relation entre l'entreprise et son territoire d'appartenance dans la dynamique du développement économique local. En effet, les entreprises innovatrices ne préexistent pas aux milieux locaux mais elles en émanent (Aydalot, 1986) et l'innovation réalisée est considérée comme un processus collectif dans lequel la composante territoriale joue un rôle qui peut être déterminant (Perrin, 1989). Cette théorie repose sur une description particulière du milieu et des réseaux d'innovations qui mènent à l'émergence de milieux innovateurs.

### **2.2.1 Le milieu**

Le milieu est défini comme un territoire délimité par des facteurs géographiques, historiques, sociaux, culturels, administratifs et économiques, construit par la population, les travailleurs, les organisations privées, publiques et collectives dans leurs activités communes (Proulx, 1994). Le milieu est donc un vécu collectif et dynamique dont les structures (sociales, économiques, académiques, politiques et administratives) sont porteuses de conditions endogènes d'apparition de réseaux d'innovation, par exemple la qualité des biens et services publics, les mécanismes de circulation de l'information, les attitudes partenariales, la participation, le renouvellement des élites, l'appartenance et la solidarité, l'enseignement et la recherche, l'entrepreneuriat, etc. (Perrin, 1989).

### **2.2.2 Les réseaux d'innovation**

Les réseaux d'innovation sont constitués d'acteurs privés et publics engagés dans une nouvelle logique organisationnelle, parallèle aux logiques fonctionnelles, incorporant des technologies — ensembles de savoirs et de pratiques — nouvelles et plus performantes

(*Ibid.*). Par définition, les réseaux sont enracinés dans un territoire mais doivent les dépasser dans la quête d'innovations qui ne sont pas nécessairement localisées. Un réseau d'innovation apparaît donc comme « [...] le contexte organisationnel d'une dynamique continue et durable d'apprentissage collectif des savoir-faire et de construction de ressources particulières et le milieu innovateur est le contexte approprié à la formation, au développement et à la diffusion des réseaux d'innovation » (Lecoq, 1995 : 92).

### **2.2.3 Le milieu innovateur**

Les MI constituent : « [...] un ensemble d'interdépendances fonctionnelles entre acteurs fondées sur leur appartenance à un même territoire. Ces interdépendances favorisent un processus d'apprentissage collectif par l'échange d'information et la réduction de l'incertitude qui découle de cet échange et de l'innovation systématique partagée » (Julien, 1996 : 158). Les MI reposent donc sur la proximité spatiale et sur la capacité d'apprentissage qui regroupent plusieurs comportements spécifiques à l'innovation : échange d'information, concertation des acteurs, formation d'une culture technique, etc.

#### *2.2.3.1 La proximité spatiale*

Le milieu innovateur s'appuie sur la notion de proximité spatiale qui à travers les relations de coopération permet d'accroître la capacité d'apprentissage des partenaires (Lecoq, 1995) et entraîne des économies externes, c'est-à-dire des effets positifs — ils peuvent aussi être négatifs — dont bénéficie l'ensemble des acteurs du territoire sans en payer les coûts (Proulx, 1994). La proximité spatiale permet également le développement de réseaux d'innovation où le projet d'innover devient une conception collective basée sur une dynamique d'apprentissage (Lecoq, 1995).

### 2.2.3.2 *La capacité d'apprentissage*

Pour que le développement soit viable, les milieux ne doivent pas se limiter à la recherche d'une efficacité à court terme mais doivent créer des conditions d'apprentissage (Perrin, 1989). La capacité à apprendre est une propriété importante des milieux (à travers leurs acteurs) et constitue un moteur d'innovation. La capacité d'apprentissage se définit comme l'aptitude des acteurs à modifier leur comportement, à imaginer et créer de nouvelles combinaisons productives incluant la formation de savoir-faire, la création de nouvelles formes techniques ou organisationnelles, la création de règles pour encadrer la coopération et la concurrence et la connaissance des différents partenaires et des ressources du milieu (Lecoq, 1995). La capacité d'apprentissage des MI permet de faire le lien avec la théorie de l'apprentissage organisationnel qui approfondit l'étude des processus cognitifs au sein des organisations, en l'occurrence des entreprises.

## **3 Le cadre d'analyse**

Le cadre d'analyse comprend d'abord l'étude d'impact comme champ pratique lié au développement durable. Ensuite, il inclut la théorie de l'apprentissage organisationnel qui permet de sonder ces mêmes dynamiques au sein d'organisation telles que les entreprises. Ces références théoriques renferment la majorité des concepts opérateurs qui permettent de dégager des variables et des indicateurs pertinents dans notre étude et de faire l'analyse des résultats. La présentation de chaque composante du cadre d'analyse comprend une définition générale, une description des concepts importants retenus pour appuyer l'analyse.

### 3.1 L'évaluation d'impact

#### 3.1.1 Une définition de l'évaluation d'impact

L'évaluation d'impact (ÉI) est une pratique de planification visant une gestion efficace des impacts d'un changement organisé sur un territoire et ses composantes. L'application de l'ÉI peut se concentrer sur les différents aspects liés à la nature du changement organisé : un projet industriel, une politique gouvernementale ou économique, ainsi qu'à la dimension du territoire privilégiée : la composante biophysique, sociale ou économique. Dans le contexte québécois, le Ministère de l'environnement du Québec (MENV) définit l'évaluation d'impact comme un processus de planification qui prend en compte l'ensemble des facteurs environnementaux (milieu naturel et humain) et qui considère les intérêts et les attentes des parties prenantes en vue d'éclairer les choix et les prises de décision (MENV, 2000).

#### 3.1.2 Les approches en évaluation d'impact

##### 3.1.2.1 *L'évaluation environnementale*

Bien que l'évaluation environnementale inclut le développement économique et les conditions sociales et culturelles dans sa définition de l'environnement, ces dimensions se retrouvent souvent marginalisées par les considérations biophysiques<sup>5</sup>. La prédominance de ces considérations s'explique en partie par les législations gouvernementales relatives à l'ÉI qui sont davantage centrées sur les impacts des projets ayant des incidences environnementales. Toutefois, les législations nationales considèrent les dimensions économiques et sociales des impacts de projets et les intègrent à la pratique de l'ÉI.

---

<sup>5</sup> Glasson, J., 1995. Une étude montre que sur 110 *environmental impact surveys* (Royaume-Uni) réalisées entre 1988 et 1992, seulement 43 % avait considéré les impacts socio-économiques.

### 3.1.2.2 *L'évaluation des impacts économiques*

L'évaluation des impacts économiques est généralement présentée dans les ÉIE. Cette dernière considère des impacts économiques tels que la viabilité économique du projet, les impacts sur l'emploi, sur les prix et l'offre des biens et services, sur la valeur foncière, etc. (Gilpin, 1995). Cette approche occulte le plus souvent les impacts sociaux puisque les projets de développement sont avant tout perçus comme des interventions techniques ou économiques (Cernea et al., 1997). L'évaluation des impacts économiques tend à rejeter l'étude des impacts intangibles avec des mesures économiques classiques. En complémentarité, le recours aux sciences sociales permet d'envisager un processus organisationnel comme l'apprentissage dans les PME suite à un investissement industriel.

### 3.1.2.3 *L'évaluation des impacts sociaux*

De son côté, l'évaluation des impacts sociaux (EIS) s'intéresse aux effets sur la santé, la qualité de vie, le mode de vie, la culture, les relations ou le déplacement des individus et des communautés touchées (*Ibid.*) et se définit comme le processus d'évaluation et d'estimation en avance des impacts sociaux pouvant survenir suite à un projet de développement ou un changement de politique (Burdge et Vanclay, 1996). Cette approche s'intéresse davantage au processus du développement défini comme la capacité d'une organisation, d'une communauté ou d'une société à changer en fonction de la recherche et de la planification (Dunn, 1971). Le développement ne se réduit alors pas à la croissance économique, il requiert un processus d'apprentissage (Rickson, 1990). L'approche des impacts sociaux favorise également la participation des collectivités dans le processus d'ÉI, elle prend en compte leurs préoccupations (Rickson, 1995), et les aide à mieux comprendre les impacts du changement et à défendre leurs intérêts (Burdge et Vanclay, 1996).

Notre démarche s'inscrit dans l'approche de l'EIS car elle valorise le point de vue des acteurs sociaux dans l'étude d'impact des projets industriels.

### **3.1.3 Les étapes de l'évaluation d'impact**

Quelle que soit l'approche privilégiée, l'exercice de l'ÉI comprend généralement les principales étapes suivantes (NOAA, 1994, et Glasson, 1995) :

- La participation du public : permettre à tous les individus et les groupes affectés par le projet de présenter leurs préoccupations et leurs perceptions.
- L'identification des alternatives : harmoniser les caractéristiques du projet proposé avec les préoccupations et les réalités du milieu d'accueil.
- L'état initial des lieux : définir les variables environnementales, économiques et sociales de la zone d'étude avant le projet.
- L'identification des impacts : considérer tous les impacts possibles (directs, indirects et cumulatifs), dresser une description détaillée de ceux-ci et estimer leurs effets sur le milieu touché et la réaction de ce dernier.
- La mitigation des impacts : identifier des mesures compensatoires afin de minimiser les impacts négatifs et de maximiser les impacts positifs
- Le suivi : observer les variables clés retenues, identifier les impacts imprévus et comparer les impacts prévus et les impacts réels.

### **3.1.4 Les outils d'évaluation d'impact**

Pour chaque étape de l'ÉI correspondent des outils permettant d'atteindre les objectifs du processus d'évaluation. Voici quelques outils d'identification et de suivi des impacts qui sont reliés de près à notre problématique.

#### 3.1.4.1 Outils d'identification des impacts

Pour identifier et évaluer les impacts relatifs à un projet il existe plusieurs méthodes dont entre autres l'analyse coût—avantage et les multiplicateurs. L'**analyse coût—avantage** compare les coûts et les avantages environnementaux, économiques et sociaux d'un projet, le plus souvent en termes monétaires (Gilpin, 1995). Plus le bénéfice net d'un projet est grand, plus le projet est acceptable et avantageux pour le milieu d'accueil. À cet égard, la recherche quantifie et qualifie l'existence, l'ampleur et les conditions de développement de certains bénéfices de l'implantation de l'aluminerie : c'est-à-dire la rétention des retombées économiques et les apprentissages réalisés par les entreprises régionales. En bout de piste, l'analyse coût—avantage assiste le processus de prise de décision.

Deuxièmement, la méthode des **multiplicateurs** repose sur le principe que les bénéfices économiques d'un projet sont toujours plus importants que l'investissement initial en raison du cycle économique voulant que les dépenses des uns deviennent les revenus des autres (*ibid.*).

#### 3.1.4.2 Outils de suivi

Différents outils permettent d'assurer le suivi des impacts d'un projet. Premièrement, le **suivi en cours d'implantation** fournit des informations actuelles sur l'évolution des indicateurs retenus, sur l'efficacité des mesures de mitigation et sur les impacts imprévus en vue d'apporter des corrections en cours de route. Deuxièmement, l'**évaluation ex post** implique une analyse approfondie des objectifs du processus actuel d'évaluation des impacts et la comparaison entre les impacts observés et ceux prévus pour en faire une opportunité d'apprentissage visant à améliorer les processus d'ÉI à venir (Spalding et al., 1993). Le suivi a un rôle important dans notre démarche car il permet d'ancrer l'implantation et la gestion du changement aux processus d'apprentissage et de développement durable des communautés (Gagnon et al., 1999).



## 3.2 L'apprentissage organisationnel

L'apprentissage est un concept transversal au sein des théories de référence de la recherche. Entre autres, nous retenons que, dans une perspective de DD, le mécanisme d'ÉI doit intégrer la participation de la population locale afin d'ancrer la gestion du changement au processus de développement et d'apprentissage de ces collectivités. Que l'apprentissage, par la communauté et ses composantes, est une dynamique endogène qui soutient le DÉL. Et que la capacité d'apprentissage est une propriété importante des milieux locaux et qu'elle constitue un moteur pour l'innovation.

La théorie de l'apprentissage organisationnel permet de définir ce concept clé, d'identifier les éléments de ce processus : ses déclencheurs, ses vecteurs, ses leviers et blocages et ses résultats, et enfin, de déterminer les différents niveaux d'apprentissage.

### 3.2.1 La définition de l'apprentissage organisationnel

L'apprentissage organisationnel (AO) se définit comme le changement du système de valeurs et de connaissances, l'amélioration des capacités de résolution de problèmes et d'actions ainsi que le changement du cadre commun de référence des individus à l'intérieur d'une organisation (Probst et Büchel, 1995). L'entreprise et le personnel sont traités comme des agents rationnels capables d'apprendre pour améliorer leurs pratiques, corriger leurs erreurs, copier la réussite et même innover. Cette capacité paraît essentielle dans le contexte économique concurrentiel où la réussite des entreprises dépend en partie de leur aptitude à voir les choses d'une nouvelle façon, à acquérir une compréhension neuve et à adopter de nouveaux comportements (Schon, 1994).

### 3.2.2 Le processus de l'apprentissage organisationnel

L'AO est un processus, c'est-à-dire un phénomène continu et ouvert reposant sur des éléments déclencheurs, des vecteurs, profitant de leviers ou se heurtant à des blocages et conduisant à différents résultats.

#### 3.2.2.1 *Les éléments déclencheurs*

L'AO est un processus complexe reposant sur plusieurs éléments qui échappent au contrôle tacite d'un seul acteur ou même d'un groupe d'acteurs. Une entreprise peut investir dans les conditions organisationnelles favorisant l'émergence d'apprentissages comme la formation du personnel, un programme d'assurance qualité ou en facilitant la communication. Probst et Büchel (1995) identifient deux principaux éléments déclencheurs d'AO : les tensions et la richesse des ressources.

Premièrement, **les tensions** — représentées par les erreurs, l'écart entre les attentes et les résultats, l'insatisfaction et le stress — obligent les membres d'une organisation à prendre conscience qu'un changement est devenu nécessaire pour arriver à s'adapter à l'environnement dynamique. Deuxièmement, **la richesse des ressources** — représentée par les ressources latentes d'une organisation consacrées à la recherche et développement, l'innovation, la planification stratégique, etc. — lui permet de dépasser la maîtrise des problèmes quotidiens pour faire place à l'apprentissage.

#### 3.2.2.2 *Les vecteurs*

Les vecteurs de l'AO sont les constituants de l'organisation, c'est-à-dire les individus, les élites, les groupes et les systèmes sociaux (*Ibid.*). Ainsi, la communication entre **les individus**, permet à l'organisation de développer une construction collective de la réalité. **Les élites** jouent un rôle important car elles gèrent l'organisation et prennent les décisions.

**Les groupes** modifient le savoir organisationnel grâce à leur expérience autonome, ce qui permet d'adapter l'organisation à des contextes spécifiques, et ils dégagent des consensus autour de l'adoption de nouveaux savoirs. Enfin, **les systèmes sociaux** permettent aux organisations de maintenir un apprentissage organisationnel en utilisant et en transformant la culture, les valeurs et les règlements existants.

### 3.2.2.3 *Les leviers et les blocages*

La littérature identifie des facteurs constituant des leviers ou des blocages à l'AO. Plusieurs de ces facteurs peuvent à un moment donné favoriser l'apprentissage et, à un autre, le freiner. Il en est ainsi pour le rôle et la culture de l'entrepreneur, les relations de l'entreprise avec son milieu et la culture de l'entreprise<sup>6</sup>. Également, un blocage reconnu et diagnostiqué peut devenir, dans un deuxième temps, un élément déclencheur d'apprentissage. Probst et Büchel (1995) identifient quatre types de blocages à l'AO relatifs aux attitudes et comportements des constituants de l'organisation : 1) la difficulté d'apprendre à faire différemment, 2) les systèmes d'apprentissage limités par les incompétences dissimulées, les routines de défense organisationnelles, l'acceptation de paradoxes, etc., 3) les normes, les privilèges et les tabous et 4) la mauvaise qualité de l'information.

Les facteurs de levier ou de blocage désignent les principales caractéristiques d'une entreprise apprenante qui, Selon Bahrami (1992), sont les suivantes : les décisions sont décentralisées, l'expertise est variée, les unités de l'entreprise sont interdépendantes, les alliances sont multiples, la structure est différenciée, l'esprit est ouvert (cosmopolite) et l'entreprise poursuit des objectifs de flexibilité (adaptabilité) plutôt que d'efficacité.

---

<sup>6</sup> Entendue comme l'ensemble composé de valeurs, d'attitudes et de comportements caractérisant l'entrepreneur du point de vue de l'esprit d'initiative, de son sens du risque et de la capacité d'innovation et de gestion (Minguzzi et Passaro, 1997).

#### 3.2.2.4 Les résultats

Les résultats du processus d'AO se reconnaissent aux transformations des connaissances partagées, à l'augmentation de capacités d'actions matérielles et intellectuelles et aux changements des constructions sociales de la réalité (Probst et Büchel, 1995). Notre analyse du processus d'apprentissage s'intéresse davantage aux résultats en matière d'augmentation des capacités d'action matérielles — équipements, main-d'œuvre, installations, etc. — et intellectuelles — formation, nouvelles habiletés, etc.

#### 3.2.3 Les niveaux d'apprentissage

La littérature<sup>7</sup> distingue différents niveaux d'apprentissage selon l'intensité (qualitative) et nous retenons la hiérarchie proposée par Koenig (1994) qui comprend quatre niveaux :

- **L'apprentissage zéro** : la simple réception d'une information provenant de l'extérieur.
- **1<sup>er</sup> niveau** : la modification d'une réponse à l'intérieur d'un ensemble de possibilités qui demeurent inchangées.
- **2<sup>ème</sup> niveau** : la modification de l'ensemble de possibilités (ajout, substitution).
- **3<sup>ième</sup> niveau** : la modification des valeurs et des croyances qui président aux choix entre les alternatives.

L'AO se fait par la réception d'information (niveau 0), par l'accumulation d'expériences (niveau 1) et par l'expérimentation (2) qui peut conduire à une remise en cause des cadres de références et à des changements technologiques ou organisationnels (niveau 3).

---

<sup>7</sup> Initialement, Argyris et Schön (1974) introduisent le « single-loop learning » et le « double-loop learning ». Probst et Büchel (1995) identifient l'apprentissage par adaptation, reconstructif et de processus (apprentissage de l'apprentissage). Minguzzi et Passaro (1997) parlent d'apprentissage instructif, adaptatif et génératif.

## 4 Les concepts opérationnels

Les concepts retenus dans les cadres théorique et d'analyse vont permettre l'analyse des résultats de la recherche terrain. Ils déterminent l'articulation de la problématique, l'élaboration des hypothèses, le choix des variables et des indicateurs retenus dans la collecte de données et l'orientation de leur analyse. Il est donc essentiel d'effectuer un retour sur les concepts opérationnels retenus dans la démarche de recherche. Le tableau 1 présente dans l'ordre : le paradigme de référence, les paramètres retenus et leur apport pour les étapes de la recherche en tant que concepts opérationnels.

**Tableau 1 : Concepts opérationnels retenus**

PARADIGME	PARAMÈTRE	CONCEPTS OPÉRATIONNELS
<b>DD</b>	Durabilité	Impacts et effets à long terme
	Équité	Évaluation de la mitigation comme outil favorisant l'équité
	Approche intersystémique	Intégration des dimensions économique et sociale Croisement de différentes sources
<b>DÉL</b>	Développement endogène	Étude des facteurs du développement endogène et de leur rôle dans l'établissement du développement viable
	Facteurs sociaux du développement	Évaluation du rôle des facteurs sociaux régionaux dans la rétention des retombées économiques
	Importance des PME	Analyse centrée sur les PME
<b>DLV</b>	Stratégie partenariale	Observation des comportements relatifs au partenariat entre les entreprises
	Échelle locale	La région du Saguenay—Lac-Saint-Jean comme zone d'étude
	Appartenance	Évaluation des perceptions relatives à l'appartenance régionale
	Approche planificatrice	Documentation des impacts économiques du projet (contrats, emplois, investissements, savoir-faire)

PARADIGME	PARAMÈTRE	CONCEPTS OPÉRATIONNELS
<b>MI</b>	Échange d'information	Échange d'information entre les acteurs locaux
	Concertation	Concertation entre le promoteur, les institutions et les entreprises
	Proximité spatiale	Étude des effets relatifs à la proximité spatiale
<b>ÉI</b>	Évaluation des impacts sociaux	Éléments de modélisation des impacts sociaux Attitudes et perceptions des acteurs économiques
	Mitigation (mesures)	Identification des mesures de mitigation et évaluation de l'efficacité
	Intégration des intérêts et attentes du milieu	Identification et étude des interventions des acteurs du milieu en lien avec les retombées économiques
	Suivi	Identification des variables retenues pour le suivi Comparaison des impacts prévus et des impacts réels
<b>AO</b>	Éléments déclencheurs d'apprentissage	Documentation des éléments déclencheurs d'apprentissage : les obstacles, les insatisfactions, les initiatives de formation, etc.
	Vecteurs d'apprentissage	Les élites des entreprises comme vecteur d'apprentissage
	Leviers et blocages à l'apprentissage	Étude des apprentissages en termes de leviers et de blocages
	Résultats de l'apprentissage	Observation des résultats de l'apprentissage : augmentation de la capacité d'action matérielle et intellectuelle
	Niveau d'apprentissage	Évaluation des apprentissages selon leur niveau d'intensité

Les paradigmes dont sont issus les paramètres et les concepts opérationnels précédents s'imbriquent pour former un cadre référentiel qui guidera la recherche. La partie suivante souligne les liens qui unissent ces paradigmes allant du développement durable à l'apprentissage organisationnel.

## **5 Retombées économiques, DD et apprentissages : les liens**

Notre recherche s'inscrit dans la pratique de l'ÉI et adopte une approche apparentée à l'étude des impacts sociaux dont elle partage les objectifs de suivi des impacts d'un mégaprojet sur le développement des collectivités et d'évaluation de l'efficacité des mesures de mitigation établies. L'exercice d'évaluation est effectué dans une perspective de développement durable puisqu'il considère les valeurs fondamentales de durabilité et d'équité de ce paradigme.

Cependant, ces valeurs se conjuguent difficilement avec les impératifs de développement économique au centre de la problématique de recherche. Les stratégies du DLV, une approche complémentaire du DD, permettent l'intégration des objectifs économiques et sociaux ainsi qu'écologiques. En effet, les stratégies du leadership partenarial des communautés, du soutien collectif de l'économie sociale et de valorisation de l'appartenance rejoignent le concept de développement endogène du DÉL.

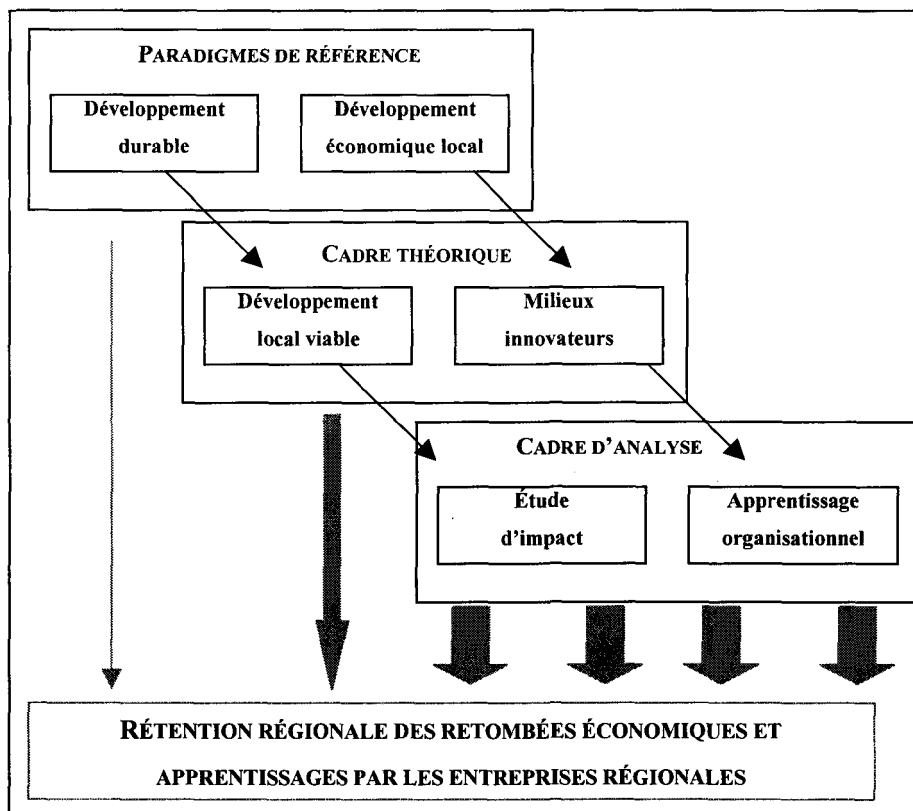
De son côté, le DÉL considère les facteurs sociaux inhérents aux collectivités dans l'étude des dynamiques économiques et accorde un rôle majeur aux PME, notre principal acteur à l'étude, dans le développement des territoires locaux. La valorisation des facteurs sociaux dans le DÉL rejoint la théorie des MI qui explore les conditions sociales et économiques de l'innovation en résultante à un processus d'apprentissage. Cette théorie permet de caractériser la relation (forces et faiblesses) entre les entreprises et le milieu régional en rapport à l'innovation, à l'apprentissage et au développement de savoir-faire.

Cette dimension cognitive des MI est approfondie par la théorie de l'AO qui s'intéresse aux sources, aux vecteurs, aux leviers et blocages, aux résultats et à l'intensité du processus d'apprentissage. Des éléments qui seront particulièrement observés au cours de la recherche.

Cette articulation représente notre cadre de référence, des paradigmes aux concepts opérationnels et analytiques. Ce cadre intègre donc les théories auxquelles nous référons pour définir le problème de recherche et procéder à son analyse, c'est la vision d'ensemble que nous adoptons.

La figure 2 présente le cadre de référence de la recherche, les théories qui le composent et leur articulation. Les flèches verticales descendantes symbolisent les concepts opérateurs qui permettent de procéder à l'étude et à l'analyse de notre sujet. Plus les théories se rapprochent du thème de l'objet de la recherche, plus elles renferment des concepts qui en supportent l'analyse.

**Figure 2 : Cadre de référence**





Le cadre de référence de la recherche s'appuie sur le postulat principal de la recherche qui établit que la rétention régionale des retombées économiques d'un projet industriel passe par les apprentissages réalisés par les acteurs locaux, en particulier les PME. L'intégration des effets économiques d'un investissement de nature exogène vers un développement endogène passe d'abord par la rétention effective de retombées économiques par les entreprises régionales. Sans un minimum d'impacts économiques (contrats, salaires, achats) les probabilités d'enclencher un développement endogène sont faibles. C'est pourquoi la recherche s'intéresse aux résultats des entreprises en matière de retombées économiques régionales et aux leviers et blocages qui les concernent.

Toutefois, la rétention d'une partie importante des retombées économiques de l'investissement n'est pas garant d'un développement endogène connexe. Pour y arriver, les entreprises régionales doivent réaliser des apprentissages. Sinon, la réalisation du mégaprojet ne serait qu'une opération comptable : il s'agirait uniquement d'activités économiques sur une période donnée et non de développement économique viable. L'identification des leviers et des blocages à l'apprentissage est donc importante.

La figure 3 synthétise l'approche du DLV par les apprentissages réalisés par les entreprises régionales suite aux retombées économiques d'un mégaprojet. La colonne de gauche présente le niveau d'apprentissage réalisé, la colonne de droite présente le cheminement en entonnoir des apprentissages réalisés à partir des retombées économiques du projet et la ligne inférieure présente la portée temporelle du développement.

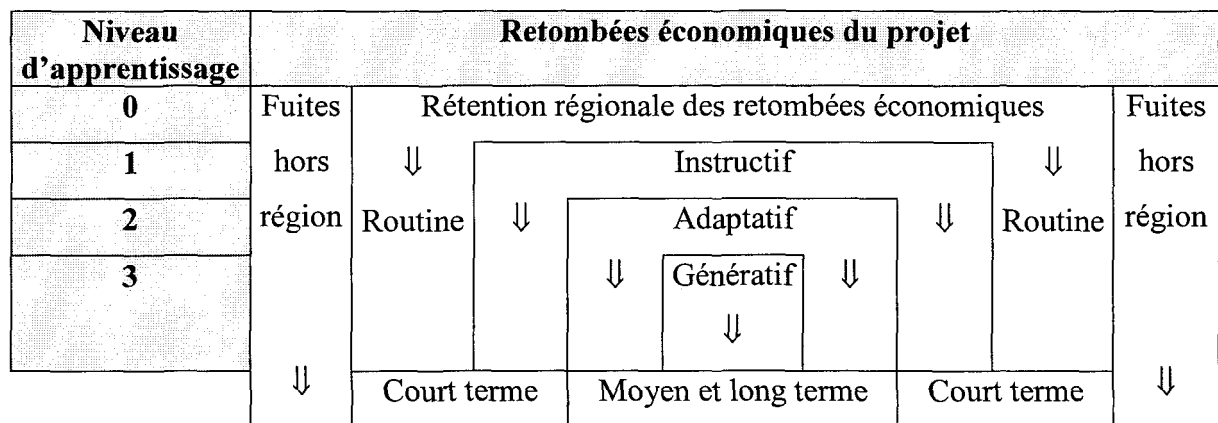
Ainsi, une portion des retombées économiques du projet part en fuites hors de la région d'accueil et ne peut pas générer directement d'apprentissages<sup>8</sup>. Parmi les retombées retenues localement, certains éléments sont simplement routiniers et répétitifs, d'autres demandent d'effectuer des choix parmi un éventail de solutions éprouvées (instructif),

---

<sup>8</sup> Il est toutefois possible que ces fuites génèrent un apprentissage en tant que tension (section 3.2.2.1).

d'autres impliquent le recours à de nouveaux comportements (adaptatif) et d'autres supposent une redéfinition des valeurs et des conceptions (génératif). Plus les apprentissages gagnent en quantité et en intensité, plus les retombées économiques risquent de soutenir le DLV.

**Figure 3 : Développement local viable par les apprentissages**



## 6 En conclusion sur le cadre de référence

Évidemment, le choix des théories et des concepts analytiques du cadre de référence ont été réalisés en fonction des objectifs de la recherche et ils impliquent des forces relativement à la démarche choisie mais aussi certaines faiblesses en regard d'approches alternatives. Il est donc nécessaire de présenter les points forts et faibles du cadre de référence afin de situer le lecteur avant d'aborder les résultats de la recherche et leur analyse.

Notons que les champs du DD, du DÉL et de l'ÉI favorisent une méthode empirique et exploratoire qui tient compte d'un grand nombre de variables. En effet, cette dernière considère des facteurs sociaux et économiques à court et à long terme. Ensuite, le DLV permet d'intégrer les perceptions et les préoccupations des acteurs impliqués dans

l'identification des enjeux et des solutions. Également, l'étude des apprentissages dépasse la simple mesure du développement et s'y intéresse comme processus. Finalement, la connaissance de la pratique et des outils en ÉI permet d'évaluer les démarches du promoteur et de nuancer les renseignements communiqués dans l'Étude d'impact sur l'environnement.

Concernant les faiblesses, nous reconnaissons que l'évaluation des impacts sociaux, comme les sciences sociales à sa base, rencontre nombre de difficultés dans ses caractères prédictifs et explicatifs. De plus, étant donné que la tradition descriptive en sciences sociales et la rareté de la littérature sont identifiées comme des problèmes en EIS par Burdge et Vanclay (1996), nous pouvons penser que le cadre de référence retenu reflète l'avancement actuel de la théorie.

Le prochain chapitre présente le contexte d'implantation du mégaprojet industriel du point de vue du promoteur et du milieu d'accueil en date de l'annonce du projet en 1998. À cet égard, le chapitre III correspond à un exercice visant à dresser un portrait des lieux, une étape faisant partie intégrante d'une démarche d'évaluation des impacts.

## **Chapitre III**

### **Le contexte régional du mégaprojet**

Ce chapitre met en perspective le contexte global entourant la construction de la nouvelle aluminerie d'Alcan à Alma afin de mieux saisir les caractéristiques particulières du mégaprojet et de son milieu d'accueil. Dans le cadre de l'étude des retombées économiques, cet exercice s'avère utile à la compréhension de certaines décisions stratégiques, de divers comportements régionaux ou encore de quelques impératifs techniques. Le profil que nous proposons couvre les caractéristiques du promoteur, celles de son mégaprojet et celles relatives au milieu d'accueil en date de l'annonce du projet en 1998. Il va sans dire que depuis cette annonce, le mégaprojet, les données d'entreprise d'Alcan et les caractéristiques du milieu ont beaucoup évolué.

Cette description contextuelle est également nécessaire d'un point de vue méthodologique, puisque la meilleure compréhension du processus de rétention des retombées économiques ainsi que la définition d'un modèle de suivi exportable repose sur une étude de cas (mégaprojet Alma), il est alors impératif de dégager les caractéristiques particulières à celle-ci. De plus, la description du contexte du projet répond directement à l'un de nos objectifs généraux qui est de documenter les impacts du projet. Également, ce portrait permet de renseigner les lecteurs qui ne sont pas familiers avec le contexte régional, l'entreprise Alcan Aluminium limitée et son projet d'aluminerie à Alma. Toutefois, cette partie contient des informations susceptibles d'intéresser même les lecteurs qui connaissent bien la situation régionale.

Nous présentons premièrement un court historique de la compagnie, des informations sur ses activités, une description de ses installations régionales, son impact économique en région et un synopsis sur ses stratégies. Ensuite, le profil du projet de l'aluminerie Alma, la description du site d'implantation et les facteurs expliquant la localisation de l'usine vous seront présentés. Finalement, ce portrait en propose une description du milieu d'accueil et de sa réaction initiale à l'annonce du mégaprojet.

## **1. Le promoteur**

### **1.1 Historique de la compagnie**

Alors filiale de l'Aluminium company of America (ALCOA), la compagnie s'installe d'abord à Shawinigan (Québec) où elle produit de l'aluminium de première fusion pour la première fois au Canada en 1901. C'est seulement en 1925, que l'Aluminium du Canada limitée acquiert les droits pour exploiter le potentiel hydroélectrique de la rivière Saguenay, elle y construira sa seconde usine d'électrolyse dans la nouvelle ville d'Arvida (aujourd'hui Jonquière) dès 1926. Deux ans plus tard, ALCOA se départi de ses principales filiales à l'extérieur des États-Unis, dont Aluminium du Canada limitée qui devient une société canadienne autonome dont le conseil d'administration et la direction ne relève plus D'ALCOA.

Plus tard, la seconde guerre mondiale entraîna une demande d'aluminium sans précédent et pour y faire face, Alcan a rapidement achevé l'aménagement de plusieurs sites hydroélectriques dans la région du Saguenay—Lac-St-Jean, portant sa capacité de production à 500 000 tonnes. Après la guerre, l'essor de la demande du secteur civil amena l'entreprise à élargir ses capacités de production. Ainsi, de nouveaux sites ont été aménagés au Québec et en Colombie-Britannique. À la fin des années 1960, les activités d'électrolyse d'Alcan au Canada atteignaient un million de tonnes.

Durant les années 1970, l'entreprise élargit encore ses activités avec la mise sur pied d'usines en Australie, au Royaume-Uni, au Brésil et en Inde. De plus des activités d'extraction de bauxites ont été entreprises en Guinée et au Brésil alors que de nouvelles productions d'alumine étaient entamées en Jamaïque, en Australie et en Irlande. Par la suite, Alcan profita de l'importante restructuration de l'industrie internationale de l'aluminium des années 1980. Elle fusionna avec la British Aluminium Company PLC et fit l'acquisition de l'aluminium d'Atlantic Richfield Company des États-Unis, ce qui rehaussa considérablement sa présence sur le marché des produits transformés.

C'est en 1987 que l'Aluminium du Canada Limitée, jusque-là principale filiale, est devenue la société mère du Groupe Alcan et est dénommée Alcan Aluminium limitée.

## 1.2 Le profil de la compagnie

Alcan Aluminium Limitée, dont le siège social mondial se trouve à Montréal, est une entreprise canadienne qui est la société mère d'un groupe industriel international possédant des établissements d'exploitation et des bureaux de vente dans plus d'une trentaine de pays et qui est actif dans tous les secteurs de l'industrie de l'aluminium. Toutefois, la compagnie œuvre principalement dans les secteurs d'activité suivants :

- matières premières et produits chimiques (extraction de bauxite, affinage d'alumine)
- métal de première fusion (électrolyse)
- Produits transformés (produits laminés, câbles)

**Tableau 2 : Bénéfices d'exploitation selon le secteur d'activité**

Secteur	Bénéfice 1997 (millions \$US)
Matières premières et produits chimiques	125
Métal de première fusion	589
Produits transformés	290
TOTAL	1004
Source: Alcan, 1998a	

Combinées, ces activités représentent des bénéfices d'exploitation d'environ un milliard en dollars américains (Tableau 2). Également, il est intéressant de noter qu'Alcan ait produit 670 kilo tonnes (Kt) d'aluminium recyclé en 1997, ce qui en fait la plus grande société de recyclage de canettes d'aluminium usagées du monde (Alcan, 1998a).

La production dégagée des principales activités de la compagnie est principalement destinée aux clients et aux marchés de l'emballage, du transport, du matériel électrique, du bâtiment et à d'autres marchés (Tableau 3).

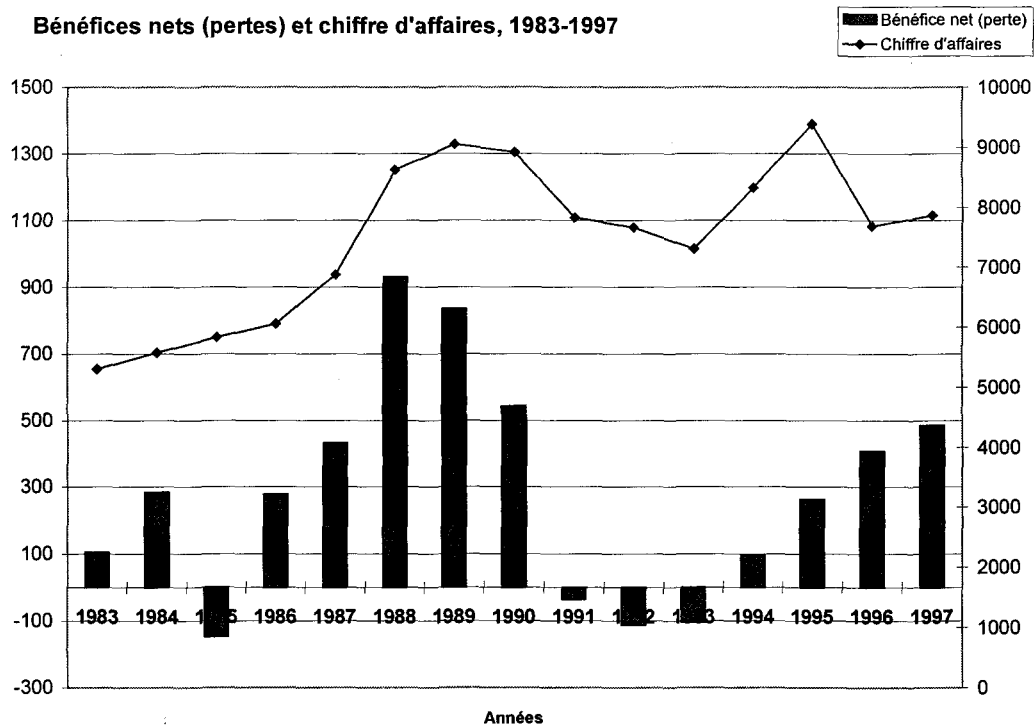
**Tableau 3 : Principaux marchés de vente pour Alcan en 1997**

Client et Marché	Produits	Ventes en 1997 (millions \$US)
Emballage	Canettes, plats, feuille mince domestique	2500
Transport	Pièces de carrosserie et de moteurs, structures d'avion, voitures de chemin de fer, navires	483
Matériel électrique	Câbles de transport	579
Bâtiment	Portes, fenêtres, toitures, poteaux, structures	952
Autres marchés	Machinerie, appareils ménagers, produits chimiques à base d'alumine	1300

Source: Alcan, 1998a

Pour assurer le maintien de ces différentes activités, Alcan embauche directement environ 33000 personnes à travers le monde (Alcan, 1998b). Le chiffre d'affaires de la société s'élevait à 7865 millions \$US en 1997 et le bénéfice net de l'exploitation atteignait 485 millions \$US. Considérant les 15 derniers exercices financiers, il s'agit du quatrième meilleur bilan et celui-ci s'inscrit dans une conjoncture favorable depuis 1994 (Figure 4).

**Figure 4 : Bénéfices nets (pertes) et chiffre d'affaires, 1983-1997 (millions \$ US)**



Source: Alcan, 1998b



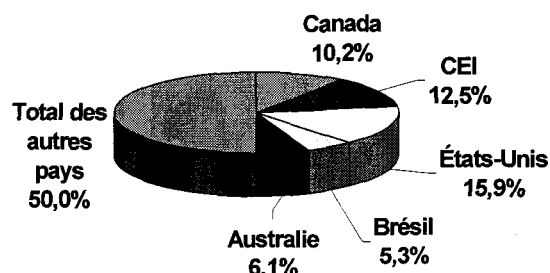
Bien qu'Alcan soit l'une des entreprises d'aluminium les plus internationales, les activités de la société sont concentrées en Amérique du Nord et en Europe comme en témoigne la ventilation géographique du total de l'actif de l'entreprise. Alors que le total de l'actif de la société était de 9 466 millions \$US en 1997, 96,6 % de cet actif se concentrait dans ces deux régions (Alcan, 1998a). De leur côté, les bénéfices nets montrent la sensibilité des différents ensembles économiques. Les bénéfices en Europe et en Asie ayant davantage souffert de la crise économique qui a frappé ces régions en 1997 (Tableau 4).

**Tableau 4 : Ventilation géographique du bénéfice net et du total de l'actif en 1997**

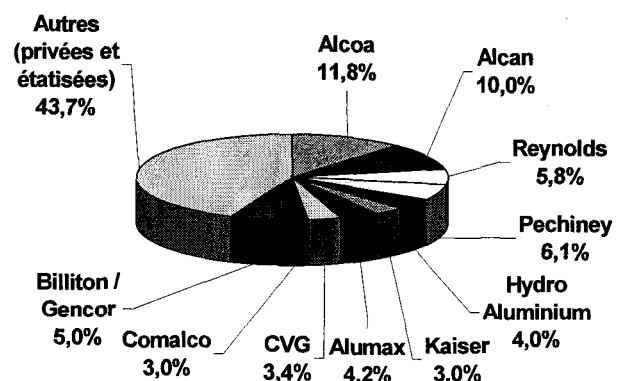
Région	Bénéfice net (perte)	Total de l'actif (millions \$US)
Canada	245	4077
États-Unis	136	1848
Amérique du Sud	27	729
Europe	55	3162
Asie et Pacifique	(1)	833
Autres Pays	35	498
Source : Alcan, 1998a		

Cette polarisation des activités d'Alcan, environ 70 % de l'électrolyse d'Alcan est réalisée au Canada, diffère sensiblement de la répartition mondiale de la production d'aluminium qui est peu concentrée. Seuls les États-Unis se démarquent avec une part de 15,9 % de la production mondiale de ce métal (Figure 5).

**Figure 5 : Production d'aluminium par région du monde, 1996**



**Figure 6 : Part des principales entreprises dans la production mondiale d'aluminium**



En ce qui concerne sa position parmi les producteurs mondiaux d'aluminium de première fusion, le Groupe Alcan se classe au deuxième rang derrière son ancienne société mère ALCOA (figure 6). La compagnie se classe même au premier rang mondial pour la production des produits laminés en aluminium. La société Alcan est donc un chef de file de l'industrie mondiale de l'aluminium et ses stratégies ont une influence certaine sur le développement des régions où elle est présente, particulièrement au Canada et au Québec.

Entre 1995 et 1998, Alcan a adopté une stratégie qui consistait à se concentrer sur ses activités de base, soit les matières premières, l'électrolyse et les produits transformés à grande valeur ajoutée. Cette stratégie a permis d'améliorer le bilan financier de la compagnie et la dette a été réduite de moitié. Ainsi, la société dispose maintenant de capitaux suffisants pour saisir les occasions d'affaires qui se présentent. À cet égard, la future aluminerie d'Alma est une excellente occasion (Bougie, 1998).

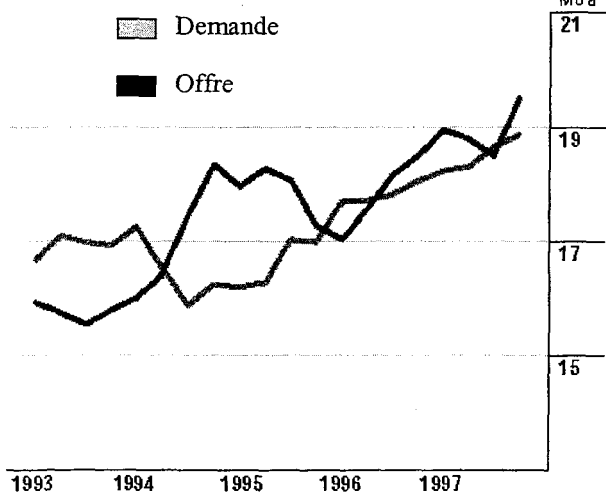
En ce qui concerne l'approvisionnement en métal, la stratégie de l'entreprise consiste à élargir le secteur de l'électrolyse et de l'énergie tout en demeurant un producteur à faibles coûts. Cela est particulièrement intéressant pour la région du Saguenay—Lac-St-Jean où Alcan dispose d'avantages comparatifs (réseaux hydroélectrique et de transport) ce qui lui permet justement de produire à faibles coûts.

Les projets d'avenir de la compagnie témoignent clairement cet intérêt stratégique pour la région. Tout d'abord il y eut le projet d'une usine d'électrolyse à Alma, aujourd'hui en construction. Ensuite, le plan de modernisation entamé par l'entreprise prévoit la reconstruction des vieilles usines utilisant la technologie Söderberg, ce qui suppose des investissements futurs dans les installations de Jonquière. Alcan a aussi d'autres projets ailleurs dans le monde : construction d'une usine en Chine (coentreprise), augmentation de la capacité de production à Kitimat en Colombie-Britannique et à Sebree au Kentucky, agrandissement d'une usine de laminage au Brésil, acquisitions au Venezuela où l'industrie

de l'aluminium est en voie de privatisation, etc. Si tous les projets se concrétisent, la capacité d'électrolyse d'Alcan atteindrait 2,3 millions de tonnes (MT).

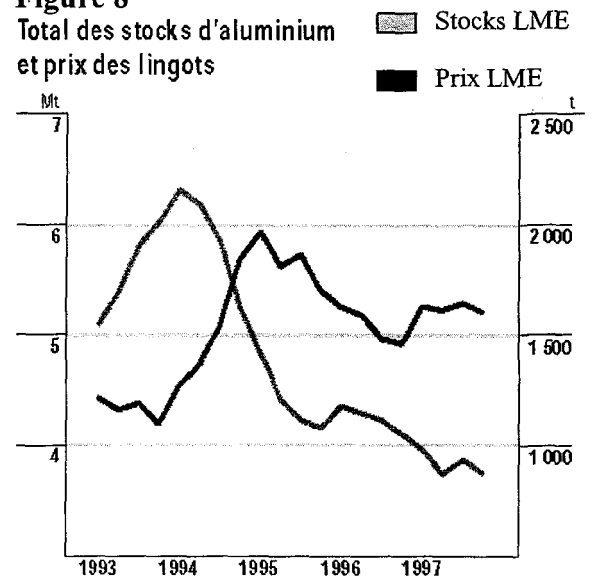
Bien entendu, la réalisation de ces projets repose sur certains facteurs externes dont le plus important est la conjoncture du marché de l'aluminium, soit la demande mondiale d'aluminium par rapport à l'offre mondiale (figure 7) ainsi que les stocks et le prix de cotation du métal à la Bourse des Métaux de Londres (LME) (figure 8). Par exemple, Alcan estime que, sur une base annuelle, chaque variation de 100 \$US par tonne dans le prix de l'aluminium modifie ses profits à long terme d'environ 100 millions \$US après impôt (Alcan, 1998a). Alcan a donc prévu que la demande mondiale pour l'aluminium de première fusion passerait de 19 MT en 1997 à environ 25 MT en l'an 2005 (Bougie, 1998). Dans ce contexte, les prévisions de croissance de la demande mondiale d'aluminium justifient amplement une augmentation de la capacité mondiale de production d'aluminium primaire chez Alcan.

**Figure 7**  
Offre et demande d'aluminium  
primaire en Occident



Source : Alcan, 1998a

**Figure 8**  
Total des stocks d'aluminium  
et prix des lingots



Source : Alcan, 1998a

## 2. Alcan au Saguenay—Lac-St-Jean

Comme le montrait l'historique, la présence d'Alcan au Saguenay—Lac-St-Jean remonte à plus de 70 ans, époque où elle construisait et faisait l'acquisition de ses premières installations (transport ferroviaire et maritime en 1925, centrale d'Isle-Maligne et usine Arvida en 1926). Depuis, l'ancrage territorial de la compagnie en région n'a cessé de s'affirmer par une relation étroite avec les entreprises, les travailleurs et les citoyens du milieu, par des activités et des retombées économiques importantes et surtout par l'établissement d'un imposant complexe d'infrastructures industrielles axées sur la production d'aluminium (Tableau 5). L'existence d'une communauté de destin entre l'entreprise et le milieu régional ne semble plus faire de doute comme en témoignent ses installations et son impact économique, que nous vous présentons brièvement.

**Tableau 5 : Infrastructures d'Alcan au Saguenay—Lac-St-Jean**

INSTALLATION	ENTRÉE EN OPÉRATION	EMPLOIS	CAPACITÉ DE PRODUCTION
<b>ÉLECTROLYSE</b>			
Usine Arvida	1926	1732	238 000 TM al. 1 <sup>re</sup>
Usine Grande-Baie	1980	718	186 000 TM al. 1 <sup>re</sup>
Usine Isle-Maligne	1943	448	75 000 TM al. 1 <sup>re</sup>
Usine Laterrière	1989	591	210 000 TM al. 1 <sup>re</sup>
<i>Projet aluminerie Alma</i>	2000	650	375 00 TM al. 1 <sup>re</sup>
<b>CHIMIE</b>			
Usine Vaudreuil	1936	1387	1 190 000 TM Hydrate d'alumine
<b>ÉNERGIE</b>			
6 centrales hydroélectriques	Entre 1926 et 1959	734	Capacité entre 205 et 896 MW Total: 2687 MW
<b>TRANSPORT</b>			
Installations portuaires Port-Alfred	1925 <sup>1</sup>	268	4 041 000 TM total import. – export
Roberval-Saguenay	1925	163	6 093 000 TM de produits transportés
<b>TRANSFORMATION</b>			
Usine Dubuc	1988	31	780 TM composite Duralcan™
Usine Guillaume-Tremblay	1990	20	Traitement de 17000TM d'écume
Usine Lapointe	1973	65	63 000 TM fil machine
Usine Saguenay	1971	150	120 000 TM tôle d'aluminium
<b>Recherche</b>			
Centre de recherche et de développement Arvida (CRDA)	1946	230	Budget de 35 millions
Source : Alcan, 1998b			

Alcan Aluminium Limitée possède donc quatre usines d'électrolyse dans la région et leur production d'aluminium de première fusion s'élève à 709 000 TM, soit 44,6 % de la production mondiale de la compagnie (Tableau 6). Si l'on considère le remplacement de l'usine d'Isle-Maline par celle d'Alma en 2000, la production régionale grimperait à 1 009 000 TM, soit 53,4% de la production d'Alcan si aucun autre accroissement de production ne survient à l'extérieur.

**Tableau 6 : Ventilation géographique de la production d'aluminium chez Alcan, 1997**

Région	Production TM
Monde	1 589 000
Canada	1 118 000
Québec	846 000
<b>Saguenay—Lac-St-Jean</b>	<b>709 000</b>
Source : Alcan, 1998b	

En ce qui concerne la production d'alumine métallurgique, l'usine Vaudreuil en produit 1 175 kT, ce qui équivaut à 24,6% de la production mondiale de la firme (4 782 kT). L'usine dessert ses installations québécoises ainsi que celles des autres alumineries (Lauralco, Alouette, Reynolds).

Puisque la production d'une tonne d'aluminium demande de 13 000 à 17 600 kWh d'électricité, la disponibilité d'une source d'énergie à faible coût constitue un avantage comparatif important pour la compagnie. Ainsi, le réseau hydroélectrique qu'elle exploite au Saguenay—Lac-St-Jean lui permet de disposer de 2 687 mégawatts à un prix très concurrentiel (Alcan, 1998b). Pour fin de comparaison, cette production moyenne annuelle équivaut à la consommation annuelle d'environ un million de foyers. Les bassins hydrographiques qui approvisionnent les réservoirs du réseau d'Alcan ont une superficie totale de 73 800 km carrés soit à peu près l'équivalent du Nouveau-Brunswick. De plus, les réservoirs sous la gestion de la compagnie (Manouane, Passes Dangereuses et Lac-St-Jean) ont une superficie de 1 763 km carrés et une capacité de 13,3 milliards de m<sup>3</sup>.

De leur côté, les infrastructures ferroviaires et maritimes de la compagnie assuraient le transit de plus de 10 millions de tonnes de matières premières et de produits transformés en 1997, principalement de la bauxite, de l'alumine et des lingots d'aluminium. Cela n'inclut pas le transport routier, assuré par des sous-traitants. La production supplémentaire de 300 000 TM d'aluminium à Alma impliquera la manutention supplémentaire de matières premières par les infrastructures de transport, et la construction d'un silo d'entreposage d'alumine d'une capacité de 40 000 TM est envisagée aux installations portuaires de Port-Alfred.

Concernant la transformation de l'aluminium en région, les quatre usines de transformation d'Alcan au SLSJ produisent environ 200 000 TM de produits transformés et emploient plus de 250 personnes. De plus, elles œuvrent dans des domaines nouveaux et d'avant-garde, comme la production de Duralcan™, un composite d'aluminium et de céramique plus résistant, et le traitement de l'écume, un dépôt se formant à la surface du métal liquide.

Ces techniques innovatrices ont été mises au point dans les centres de recherche et de développement de la compagnie, entre autres au centre de Jonquière où travaillent une centaine d'universitaires et davantage de techniciens. Le centre régional peut d'ailleurs compter sur un budget de 35 millions \$US, soit environ 50% du budget de recherche d'Alcan international (72 millions \$US en 1997).

Finalement, Alcan Aluminium Limitée possède plusieurs terrains à proximité des zones urbaines et des cours d'eau de la région. Les propriétés foncières d'Alcan au Saguenay—Lac-St-Jean totalisaient environ 140 km<sup>2</sup> en 1989 (Gagnon, 1991).

### 3. Impact économique d'Alcan au Saguenay—Lac-St-Jean

Comme le montre le portrait des infrastructures régionales de la compagnie, ses activités sont omniprésentes et l'opération de ces installations exige une main-d'œuvre nombreuse, environ 6 500 employés en 1997 (Tableau 7). Toutefois, l'évolution de l'emploi régional entre 1987 et 1997 montre que la restructuration et la modernisation des activités de l'entreprise ont entraîné l'abolition de 1 042 postes, soit 13,8 % de l'effectif initial. Les pertes ont été plus importantes au Saguenay où se concentrent davantage les activités de l'entreprise, au Lac-St-Jean la réduction d'effectif est de 9,5 %.

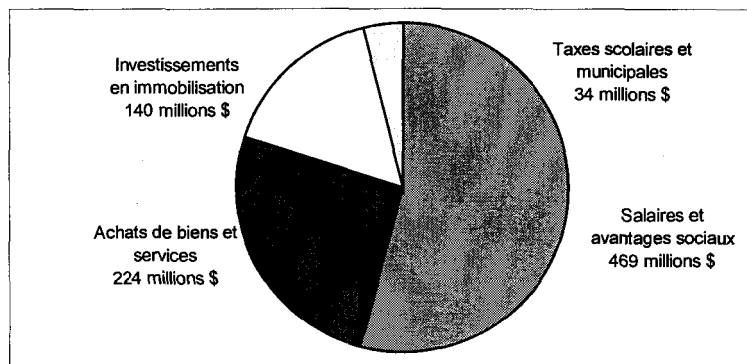
**Tableau 7 : Évolution de la main-d'œuvre régionale d'Alcan, 1987-1997**

	Saguenay—Lac-St-Jean	Saguenay	Lac-St-Jean
1987	7570	6683	887
1992	6891	6092	799
1997	6528	5725	803

Source: Alcan, 1998b

Les opérations de la compagnie entraînent également plusieurs retombées économiques pour la région. Les sommes versées en salaires, les achats de biens et de services, les investissements en immobilisation ainsi que les charges fiscales entourant les installations régionales totalisaient 867 millions \$CAN en 1997 (figure 9).

**Figure 9 : Impact économique d'Alcan au Saguenay-Lac-St-Jean en 1997**



Source: Alcan, 1998b

Avec la construction d'une nouvelle usine à Alma, la présence d'Alcan au Saguenay—Lac-St-Jean sera consolidée, et selon M. Jacques Bougie il s'agit « d'une région qui n'est pas prête de perdre son titre de centre mondial de l'aluminium » (Bougie, 1998). Il indiquait également que l'entreprise, qui est au Québec depuis le tournant du siècle, avait l'intention de miser sur les atouts qui sont à l'origine de la présence de l'entreprise en région, soit de l'énergie en abondance à prix concurrentiel et une main-d'œuvre qualifiée. Avec l'établissement d'une usine d'une durée de vie d'au moins 20 ans à Alma et des projets de modernisation du complexe Arvida qui confirment ces intentions, il est fort probable que les destinées de la région et de l'entreprise resteront liées pour encore longtemps. Bien que l'économie régionale puisse compter sur des retombées économiques d'investissements et d'opération importantes dans le futur, la restructuration des années 1980 a montré que le rôle de la multinationale dans l'économie régionale peut grandement varier (modernisation et pertes de 6 500 emplois depuis 1970). Cela montre la difficulté d'un développement endogène et régional viable axé sur l'exportation presque exclusive d'un produit. Dans ce contexte, on peut se demander comment le milieu régional arrivera à intégrer les activités de l'entreprise pour arriver à transformer les effets de l'implantation et de l'opération de la compagnie en un développement industriel et technologique du tissu local.



## **4. Le projet de construction de l'aluminerie d'Alcan à Alma**

### **4.1 Le profil du projet**

Le projet de construction d'une nouvelle aluminerie par Alcan remonte aussi loin qu'avant 1988<sup>9</sup>. À l'époque, le site d'Alma était en compétition avec d'autres sites éventuels et déjà, il y eut une mobilisation locale afin d'offrir un emplacement de qualité pour l'usine. Cependant, la conjoncture difficile de l'industrie au début des années 1990 obligea la compagnie à mettre le projet de côté. C'est en octobre 1996 que les activités entourant le projet reprirent alors qu'Alcan entamait un processus de consultation publique auprès des voisins éventuels de l'usine et de la population intéressée par le projet. Ces consultations continuèrent jusqu'au mois de mars 1997. Peu après, selon la loi québécoise sur la qualité de l'environnement, le projet du promoteur fut soumis à la procédure d'évaluation des impacts environnementaux. Le bureau des audiences publiques sur l'environnement (BAPE) a tenu des audiences publiques entre juin et août 1997. Il s'agissait du premier grand projet au Québec à être soumis à ce processus. C'est en décembre de la même année que le gouvernement du Québec autorisait Alcan à aller de l'avant avec la construction et l'exploitation de la nouvelle aluminerie. Finalement, c'est en février 1998 que la direction d'Alcan annonçait sa décision de construire une nouvelle usine d'électrolyse à Alma. À ce moment, les préparatifs du chantier étaient déjà entrepris.

Voici maintenant quelques caractéristiques concernant l'usine Alma telles que décrites lors des audiences. La nouvelle aluminerie, d'une capacité de 375 000 TM par année remplacera l'usine Isle-Maligne (construite en 1943) d'une capacité annuelle de 75 000 TM. Sa construction devait nécessiter un investissement de 2,2 milliards \$CAN (1,6 milliards \$US) ce qui en fait le projet le plus important de l'histoire de la compagnie et de la région, il s'agit également du plus important projet d'expansion d'aluminium primaire

---

<sup>9</sup> En effet, le 17 janvier 1989, le maire d'Alma, Nicol Tremblay, recevait la confirmation que le site de la prochaine usine d'Alcan au Québec était Alma.

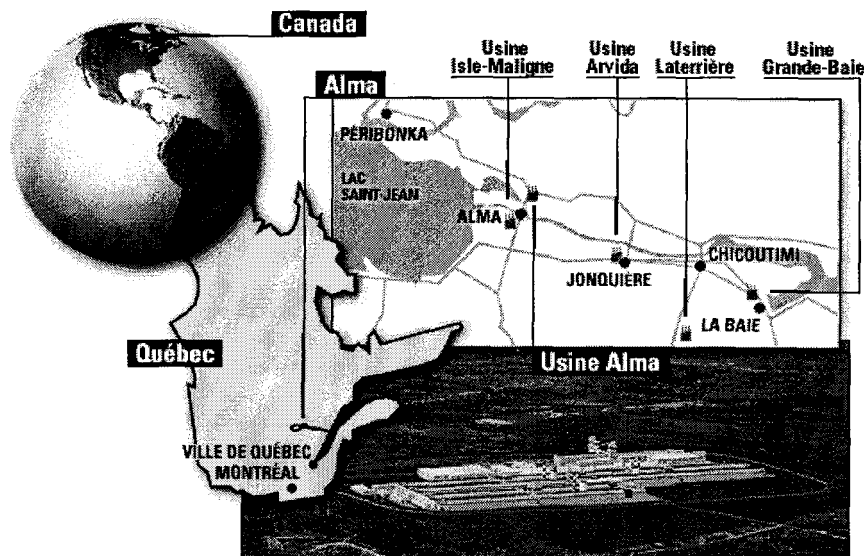
pour Alcan depuis au moins 20 à 25 ans. Le chantier de construction a été inauguré le 10 mars 1998 et la mise en activité des premières cuves est prévue pour l'automne 2000.

C'est durant l'été 1999 que les activités du chantier atteindront leur plus forte intensité, nécessitant la présence de plus de 2000 ouvriers. Outre la production d'aluminium de première fusion grâce à la technologie Pechiney AP-30 (432 cuves, 2 séries) l'usine comportera un centre de production d'anodes et un centre de coulée. Les emplois nécessaires à l'opération des installations s'élèveront à 650 dont 425 proviendront de l'usine Isle-Maligne. Finalement, la production d'aluminium exigera l'usage d'environ 620 MW dont 350 MW seront fournis par Hydro-Québec dans le cadre de contrats de fourniture d'énergie.

#### **4.2 Profil du site**

La planification du site de la nouvelle usine remonte à une période antérieure à 1988, alors que la construction d'une aluminerie par Alcan n'était encore qu'un projet à long terme. Déjà, la ville d'Alma et la MRC Lac-St-Jean-Est s'étaient entendues pour établir une zone destinée à l'industrie lourde sur l'île d'Alma et en faire la promotion (il s'agissait initialement d'un territoire agricole). Cette première zone correspond à peu de chose près, au site actuel où l'usine sera érigée (Figure 10). La nouvelle zone industrielle est située à environ 4 kilomètres du centre d'Alma et à 2,5 kilomètres de l'usine d'Isle-Maligne, en prolongement de la zone industrielle existante (Parc industriel nord). Les terrains sont la propriété d'Alcan et la superficie occupée par l'usine, sans compter la route d'accès et la voie ferrée, sera d'environ 65 hectares.

**Figure 10 : Site de l'usine Alma d'Alcan**



Source : Alcan, [Http://www.alcan.com](http://www.alcan.com)

## **5. Facteurs de localisation**

Dans ses démarches, Alcan a envisagé plusieurs sites pour sa nouvelle aluminerie et Alma était celui qui répondait le mieux à tous les critères retenus, soit l'existence d'infrastructures nécessaires (énergie et transport), la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée, la présence d'une communauté établie, un approvisionnement énergétique à un prix concurrentiel et la présence d'un marché solide (Bougie, 1998).

Ainsi, le site d'Alma permettait premièrement d'optimiser l'utilisation des infrastructures existantes au Saguenay—Lac-St-Jean, plus particulièrement les réseaux hydroélectriques et de transport.

Deuxièmement, l'entente de stabilité opérationnelle conclue avec les employés (contrat de travail à long terme avec limitation du droit de grève) favorise la stabilité à long terme des opérations de la compagnie en plus d'assurer le dialogue avec la main-d'œuvre qualifiée.

Troisièmement, l'accueil du projet par le milieu à été jugée favorable par la direction comme en témoigne cette déclaration de Jacques Bougie : « Nous croyons que le milieu d'accueil en a fait son projet, un projet collectif, et que le dialogue intense entamé voilà plus d'un an est porteur d'un appui soutenu par le milieu, tant durant la construction de l'usine qu'au cours de son exploitation. » (*ibid.*).

Vient ensuite la disponibilité d'énergie additionnelle à prix concurrentiel par la signature de deux contrats de fourniture avec Hydro-Québec, assurant un bloc d'énergie supplémentaire de 350 MW sur une période de 22 ans. Ces contrats ont une valeur estimée à 2,2 milliards \$CAN (Alcan, 1998b).

Également, le site d'Alma permettait d'éviter la mise à pied de personnel à court terme en amortissant la réduction des effectifs de l'entreprise en région par attrition (retraites), ce qui n'aurait pas été le cas au complexe Jonquière où la modernisation aurait entraîné des pertes d'emplois immédiates.<sup>10</sup>

Finalement, la croissance prévue de la demande mondiale d'aluminium (3 % par an d'ici 2005) justifie cette nouvelle usine de remplacement qui portera la production annuelle d'aluminium primaire d'Alcan à 1,9 MT<sup>11</sup>. De plus, la construction de l'usine s'inscrit dans le cadre de la stratégie de croissance de l'entreprise et de son programme de modernisation de ses installations au Québec.

---

<sup>10</sup> LAVOIE, Robert. Allocution à l'UQAC, le 5 mars 1999.

<sup>11</sup> BOUGIE, Jacques. Dans un communiqué à l'assemblée annuelle, Montréal, le 23 avril 1998.

## **6. Le milieu**

### **6.1 Profil de la région: le Saguenay—Lac-St-Jean**

L'économie de la région, comme plusieurs des régions périphériques du Québec, repose sur l'exploitation des ressources naturelles, principalement les ressources forestières et énergétiques comme le montre les chiffres du BAPE (1997). Les industries du domaine forestier emploient quelque 38,1 % de la main-d'œuvre du secteur secondaire tandis que les travailleurs en forêt comptent pour 52,7 % de celle du secteur primaire. De son côté, le potentiel électrique a toujours été étroitement relié à l'industrie de l'aluminium qui emploie environ 5 500 personnes dans la région (directement), ce qui correspond à 28,9 % des emplois du secteur manufacturier. Néanmoins le moteur de l'emploi régional demeure le secteur tertiaire avec 72 % de tous les emplois.

L'important processus de restructuration industrielle qu'a connu la région au cours des dernières années a donc eu des impacts très importants sur son économie. Depuis 1970, les pertes d'emplois dans les secteurs moteurs (aluminium, bois) ont exercé une pression sur l'ensemble des activités économiques de la région et ont conduit à un taux de chômage élevé et persistant. En effet, le taux de chômage de la MRC Lac-St-Jean-Est avoisine les 15,9 % (BAPE, 1997) et la région se trouve toujours parmi les plus touchées par le chômage au Canada.

Ainsi, selon le rapport d'enquête et d'audience publique du BAPE (1997): « Le projet de construction d'une usine d'électrolyse à Alma s'inscrit dans un milieu économique fortement marqué par une restructuration industrielle qui, au cours des vingt dernières années, s'est traduite par une diminution importante des emplois manufacturiers et par une augmentation subséquente des taux de chômage, particulièrement chez les jeunes ».

En effet, la restructuration des activités a fait passer les emplois dans l'industrie de l'aluminium d'environ 12 000 au début des années 1970 à environ 5 500 maintenant. Le taux de chômage régional atteignait 14,6 % en 1997 contre 11,4 % pour l'ensemble de la province. La situation des jeunes n'était guère plus reluisante avec 20,2 % de chômeurs en région, une conjoncture que plusieurs relient volontiers à l'exode des jeunes vers les régions centres.

Avec sa population de 296 537 habitants, légèrement en déclin (-0,1 % entre 1996 et 1997), la région du Saguenay—Lac-St-Jean accuse un retard chronique sur le marché du travail avec un taux d'activité (57,7%) inférieur à la moyenne provinciale (62,1 %) et un chômage plus élevé (écart de 3,2 %). Toutefois, la durée moyenne du chômage y est de beaucoup inférieure à l'ensemble, 19,7 semaines en région contre 31,7 en province, ce qui suppose un chômage saisonnier beaucoup plus important. En ce qui concerne les revenus moyens totaux des particuliers, ces derniers se trouvent sous la moyenne canadienne avec un recul de 993 dollars. Il est à noter que cette moyenne dissimule d'importants écarts de revenus régionaux, tributaires des salaires élevés reçus par les travailleurs de la grande industrie<sup>12</sup>. Enfin, la région a reçu des investissements de 1 126,5\$ millions en 1997, une somme légèrement supérieure au prorata de sa population (4,2% des investissements au Québec contre 4,0% de la population). Le tableau 8 résume les données précédentes en offrant un profil statistique sommaire du Saguenay—Lac-St-Jean.

---

<sup>12</sup> Les chiffres sur les revenus dans l'agglomération de Chicoutimi-Jonquière semblent conforter cette hypothèse, en effet alors que le revenu moyen des 15 ans et plus se trouve en retard de 523\$ sous la moyenne provinciale, le revenu moyen des hommes lui, se retrouve 532\$ en avance. La main-d'œuvre masculine de la région, fortement concentrée dans les industries manufacturières, gagne non seulement un revenu supérieur aux autres classes de travailleurs en région, mais gagnent davantage que leur confrères québécois.

**Tableau 8 : Profil régional, Saguenay-Lac-St-Jean, 1997**

VARIABLE	SAGUENAY—LAC-ST-JEAN	QUÉBEC (PROVINCE)
POPULATION		
Population	296 537	7 419 890
Région/Québec	4,0 %	100 %
MARCHÉ DU TRAVAIL		
Taux d'activité	57,7 %	62,1 %
Taux de chômage	14,6 %	11,4 %
Durée du chômage (semaines)	19,7	31,7
Taux de chômage (15-29 ans)	20,2 %	16,3 %
REVENU DES PARTICULIERS		
Revenus moyens totaux	23637 \$	24630 \$
INVESTISSEMENTS		
Investissements en immobilisations	1126,5 millions \$	26903,9 millions \$
Région/Québec	4,2 %	100 %
SECTEURS D'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE		
Secteur primaire	5,9 %	3,3 %
Secteur secondaire	22,1 %	22,9 %
Secteur tertiaire	72 %	73,8 %
Source: Bureau de la Statistique du Québec, Coup d'œil régional (édition 1998)		

## 6.2 Accueil du milieu régional au mégaprojet industriel

Bien entendu, la nature de l'accueil du projet par la communauté locale est une variable déterminante dans le type de relations qu'entreprendront les acteurs de part et d'autre, et par conséquent elle influence grandement le climat de développement entourant le projet. Dans le cas de l'usine Alma, l'accueil du milieu a généralement été positif comme en témoignent les différentes mesures de l'opinion publique réalisées jusqu'à présent, soit la préconsultation menée par Alcan, l'enquête et l'audience publique du BAPE et les réactions médiatisées entourant l'annonce de l'investissement.

Premièrement, la préconsultation menée par Alcan (45 rencontres et 2 181 personnes rencontrées d'octobre 1996 à mars 1997) montre que les principales préoccupations exprimées concernent les retombées économiques locales et régionales, les émissions

atmosphériques ainsi que les infrastructures routières. Quant à la nature de l'accueil, la compagnie souligne que la majorité des personnes consultées est favorable au projet.

Dans un deuxième temps, le rapport d'enquête et d'audience publique du BAPE souligne plusieurs préoccupations qui ont été soulevées par les participants lors des audiences (15 séances entre juin et août 1997). La question des retombées socio-économiques est demeurée au cœur des préoccupations concernant le milieu humain, avec des soucis pour la maximisation des retombées, le chômage et l'exode des jeunes, la question de l'emploi et de la formation. D'autres enjeux furent également identifiés, tels la transformation de l'aluminium, le suivi et le processus d'évaluation et d'examen des impacts sur l'environnement. Dans ses conclusions, le BAPE souligne l'approche de concertation et l'alliance amorcée entre Alcan et le milieu, et ce grâce à une bonne communication et à une volonté partagée d'agir dans l'intérêt des collectivités (BAPE, 1997).

Les enjeux identifiés par les consultations se confirmèrent partiellement dans les résultats de *L'enquête sur la qualité de vie dans la municipalité d'Alma*, réalisée par des chercheurs de l'Université du Québec à Chicoutimi entre le 27 février et le 6 mars 1998, soit une semaine avant l'annonce officielle de l'investissement (Dubois, 1998). Alors qu'ils étaient invités à se prononcer sur l'incidence de la construction de la nouvelle aluminerie d'Alcan sur leur qualité de vie, 70 % des répondants affirment que la nouvelle aluminerie améliorera leur qualité de vie. Et lorsqu'on leur demandait de décrire l'évolution de la situation actuelle (mars 1998) sous l'influence de la construction de la nouvelle aluminerie, l'aggravation de la circulation (59 %), la détérioration du système routier (46 %) et de la qualité de l'air ambiant constituent les principaux éléments négatifs identifiés. Inversement, la situation économique de la municipalité (95 %) et de la région (88 %), le climat social de la communauté (51 %) et la qualité de vie (44 %) étaient identifiés comme des éléments qui devraient s'améliorer avec la venue de l'usine.



Finalement, durant les semaines entourant l'annonce de la décision d'investir à Alma, les médias régionaux se sont fait l'écho de l'attitude du milieu envers le projet. Les propos de certains journalistes et de certains intervenants régionaux manifestaient un optimisme manifeste. Déjà, en janvier 1998, le directeur du service d'urbanisme et de planification socio-économique d'Alma, M. Jean-Claude Lusinchi, affirmait que la reprise économique se faisait sentir particulièrement dans le secteur d'Alma avec la construction de l'usine Alcan (Le Quotidien, 21-01-1998). Il parlait également d'une "réelle effervescence depuis l'annonce de l'usine. En une seule matinée, il dit avoir reçu six demandes de renseignements pour le nouveau parc industriel (*Ibid.*, 07-03-1998). De son côté, l'éditorialiste Richard Brandford parle d'une "onde de choc d'optimisme" qui a gagné la région depuis l'annonce de la construction de l'usine et même " d'une neige de dollars" qui tombe sur la région! (*Ibid.*, 20-02-1998).

Enfin, Claude Lemieux, président de la Société de développement Commercial d'Alma (SDC), constate que certains propriétaires de commerces ont préféré attendre la venue de l'aluminerie d'Alcan avant d'investir dans la rénovation (*Ibid.*, 07/03/1998). Ainsi, le projet de l'usine semblait fortement attendu et son effet positif sur l'économie régionale semblait déjà bien inscrit dans le discours des acteurs régionaux. Seul l'économiste Marc-Urbain Proulx mettait la région en garde contre la passivité (Le Progrès-Dimanche, 22/02/1998).

## 7. Faits saillants

Voici, en encadré, les faits saillants concernant le contexte de l'étude de cas du projet industriel d'Alcan à Alma, il est important de les retenir afin de bien comprendre les particularités entourant ce projet, notamment le discours des acteurs locaux présenté au chapitre suivant.

### Encadré 1 : Faits saillants du contexte du projet

- Alcan est une entreprise mondiale de grande envergure (une multinationale) avec des activités dans une trentaine de pays et un chiffre d'affaires de 7,8 milliards \$US.
- Son implantation en région révèle un ancrage territorial important, à la fois dans la durée avec plus de 70 ans d'histoire commune, et dans l'activité économique avec une concentration importante de ses installations en région.
- Le projet de construction s'inscrit dans la stratégie globale et à long terme de la firme (concentration dans les activités d'électrolyse) ainsi que dans son programme régional de modernisation de ses installations québécoises.
- Les activités de l'entreprise en région génère des retombées économiques importantes qui totalisaient 867 millions \$CAN en 1997. Toutefois, les retombées en terme d'emploi n'ont cessé de décroître depuis les années 1970 avec une perte d'environ 6 500 emplois.
- La nouvelle usine d'Alma deviendra la plus importante usine d'électrolyse de la firme (en termes de production) et elle sera l'une des plus modernes de l'industrie.
- L'investissement s'inscrit dans un milieu économique en stagnation ou même en récession depuis plusieurs années.
- De nombreux facteurs, internes et externes à la firme, influencèrent le choix du site et la décision d'aller de l'avant avec l'investissement.
- L'annonce du projet et de l'investissement ont été généralement reçus avec enthousiasme et optimisme par la communauté d'accueil.

## **Chapitre IV**

### **Les interventions des acteurs**

Ce chapitre synthétise les interventions effectuées par l'ensemble des acteurs concernés par l'implantation du complexe industriel Alcan à Alma et ses retombées économiques au Saguenay—Lac-Saint-Jean.

Le terme « intervention » désigne le fait de prendre part à une action en cours — en l'occurrence le processus d'implantation de l'aluminerie Alma — et d'agir en prenant la parole sur différentes tribunes — audiences publiques, presse écrite, Comité de suivi du CRCD, etc. L'intervention d'un acteur peut prendre la forme d'une préoccupation, d'une attente, d'une demande, d'une recommandation, d'une intention, d'un engagement, d'un impact prévu et réel ou d'une information pertinente.

La prise en compte des interventions des différents acteurs du milieu est essentielle dans le cadre de l'analyse des retombées économiques régionales et des apprentissages réalisés par les entreprises car elle met en contexte les impacts du mégaprojet industriel sur le développement économique régional. En portant attention aux interventions des acteurs du milieu, la recherche reconnaît et valorise leur savoir.

L'étude des interventions des acteurs régionaux en rapport avec les retombées économiques du mégaprojet vise deux objectifs : premièrement, de recenser les interventions des acteurs régionaux et de caractériser leur discours; deuxièmement, de déterminer les principaux thèmes compris dans leurs interventions et d'identifier les enjeux qu'ils sous-tendent.

Ce chapitre sur les interventions du milieu comprend les parties suivantes : 1) la méthodologie et le cadre d'étude des interventions, 2) la présentation des interventions selon les huit catégories d'acteurs et 3) les pistes de réflexions que ces propos nous ont inspirés, suivi par une conclusion.

## **1 La méthodologie et le cadre d'étude des interventions**

Des explications sur la méthodologie et le cadre d'étude des interventions du milieu sont nécessaires et, par conséquent, cette première partie présente : 1) le regard porté sur les interventions, 2) les sources documentaires retenues, 3) les catégories d'acteurs, 4) les thèmes d'intérêt et 5) la chronologie du mégaprojet industriel.

### **1.1 Le regard porté sur les interventions**

Le regard porté sur les interventions cherche à catégoriser le discours des acteurs afin d'améliorer notre compréhension des intérêts, des enjeux ou des préoccupations relatives au mégaprojet. Il permet également d'ordonnancer une information qualitative et subjective — les interventions des acteurs — et constitue à cet égard une analyse de contenu. L'approche méthodologique est centrée sur le sens manifeste des interventions et leur analyse est qualitative.

Premièrement, notre regard considère uniquement le sens manifeste des interventions, ce qui est dit explicitement par les acteurs. Nous effectuons une lecture directe de la signification des impacts économiques pour les acteurs régionaux. Il ne s'agit pas d'une analyse du discours des acteurs, puisque les éléments symboliques et sémantiques des interventions ne sont pas considérés, mais plutôt d'une analyse de contenu au sens strict.

Deuxièmement, il s'agit d'une analyse qualitative car nous étudions les interventions selon leurs particularités spécifiques (nuances, comparaisons) plutôt que selon leur distribution ou leur fréquence (Gauthier, 1997). Toutefois, les interventions du milieu sont quantifiées en fonction des catégories d'acteurs et des thèmes d'intérêt retenus afin d'avoir une idée de leur ordre de fréquence.

L'approche qualitative est retenue car les contrastes entre les différentes sources documentaires consultées rendent les résultats quantitatifs peu significatifs. Par exemple, il est inutile de comparer la fréquence des interventions du promoteur et de son consultant à celle de tout autre acteur puisque l'ÉIE est uniquement composée de leurs interventions.

## **1.2 Les sources documentaires**

Les interventions étudiées proviennent de quatre sources documentaires distinctes, soit l'ÉIE, les audiences publiques du BAPE, la revue de presse écrite et les réunions du Comité de suivi du Conseil régional de concertation et de développement (CRCD). Seules les interventions reliées aux retombées économiques régionales du mégaprojet ont été retenues. Environ 900 interventions ont été extraites de ces sources documentaires. Elles ont ensuite été compilées dans une base de données *Microsoft® Access 97* selon différents critères : la source, la date, le thème d'intérêt, la nature de l'intervention, le nom de l'intervenant, etc.

Il est important de souligner que le discours du promoteur et des autres acteurs a évolué pendant et après la période couverte par la collecte documentaire, entre avril 1997 et juillet 1999. Il s'agit donc d'un portrait général des interventions des acteurs qui est valide seulement pour cette période.

### *1.2.1 L'étude d'impact sur l'environnement*

L'étude d'impact sur l'environnement du projet d'aluminerie Alma (ÉIE), réalisée par Alcan et ses consultants (SNC Lavalin environnement et la firme Leblond, Tremblay et Bouchard) ainsi que ses annexes ont été consultées. Ces documents, déposés entre avril et novembre 1997, constituent une source d'information primordiale pour la description et l'évaluation des impacts économiques du mégaprojet. Soulignons que l'ÉIE contient exclusivement des interventions réalisées par le promoteur et son consultant et ces dernières sont orientées par les directives ministérielles relatives à sa réalisation.

### *1.2.2 Les audiences publiques du BAPE*

Les audiences publiques sur le mégaprojet Alma ont été tenues par le BAPE entre les 9 et 12 juin, les 7 et 8 juillet et les 4 et 6 août 1997. Le verbatim des audiences a été pris en compte, à l'exception des mémoires déposés. Cette source comprend également le rapport d'enquête et d'audiences publiques du BAPE déposé le 9 octobre 1997.

### *1.2.3 La revue de presse écrite*

La revue de presse écrite comprend des articles des revues « L'activité économique » et « Les affaires », des journaux régionaux « Le Quotidien », « Le Progrès-Dimanche » et « Le Lac-Saint-Jean » ainsi que du journal national « Le Devoir ». Les articles ont été compilés entre mai 1997 et juillet 1999.

### *1.2.4 Les réunions du Comité de suivi du CRCD*

Les interventions proviennent également des réunions mensuelles du Comité de suivi du CRCD<sup>13</sup> tenues entre janvier 1998 et juillet 1999. Les procès-verbaux (PV) du comité et les comptes rendus d'observation (CR) rédigés par l'observateur de l'UQAC sur ce comité<sup>14</sup> ont été compilés. Afin de respecter la confidentialité, les interventions retenues ne sont pas des citations et ne comportent pas de renseignements nominatifs.

## **1.3 Les catégories d'acteurs**

Les interventions sont classées selon huit catégories d'acteurs : 1) le promoteur, 2) les organismes de développement économique, 3) les citoyens, 4) les organismes gouvernementaux, 5) le milieu des affaires, 6) le BAPE, 7) les médias et 8) les travailleurs. Le tableau 9 présente les catégories d'acteurs selon la fréquence de leurs interventions.

---

<sup>13</sup> Le comité de suivi a été formé en novembre 1997.

**Tableau 9 : Catégories d'acteurs et fréquences des interventions**

<b>Catégorie d'acteurs</b>	<b>Acteurs</b>	<b>fréquence</b>
<b>Promoteur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcan</li> <li>• Mandataires d'Alcan</li> </ul>	<b>275</b>
<b>Organismes de développement économique (ODE)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organismes de développement économique publics et parapublics</li> <li>• Experts</li> </ul>	<b>241</b>
<b>Citoyens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Citoyens, individus</li> <li>• Comité de citoyens, organismes communautaires</li> </ul>	<b>122</b>
<b>Organismes gouvernementaux (OG)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institutions gouvernementales, ministères</li> <li>• Élus, représentants</li> </ul>	<b>90</b>
<b>Milieu des affaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprises</li> <li>• Associations, représentants d'entreprises</li> </ul>	<b>73</b>
<b>BAPE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présidente, commissaires</li> </ul>	<b>50</b>
<b>Médias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Journalistes, éditorialistes</li> </ul>	<b>35</b>
<b>Travailleurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Syndicats, comités représentant les travailleurs</li> </ul>	<b>11</b>

#### **1.4 Les thèmes d'intérêt**

Les interventions des acteurs concernés par le mégaprojet Alma sont regroupées en thèmes pour faciliter l'identification des attentes, des préoccupations, des demandes et des enjeux relatifs aux retombées économiques régionales. La présentation de chacun de ces onze thèmes comprend une brève description, l'identification des acteurs qui en discutent ainsi que des observations pertinentes.

Les thèmes sont abordés par ordre de fréquence (tableau 10) comme suit : le partenariat régional (161 interventions), la maximisation des retombées (154), le développement régional (122), le chantier de construction (76), les impacts économiques du mégaprojet (74), le suivi (73), l'attribution des lots (70), la main-d'œuvre (64), les stratégies adoptées par les entreprises (42), les relations de travail (33) et les projets connexes (28).

---

<sup>14</sup> L'auteur de ce mémoire y a siégé entre mars et novembre 1999.



**Tableau 10 : Répartition des interventions selon les thèmes d'intérêts et les catégories d'acteurs, fréquence et proportion**

CATÉGORIE D'ACTEURS	Partenariat régional	Maximisation des retombées	Développement régional	Chantier de construction	Impacts économiques	Suivi	Attribution des lots	Main-d'œuvre	Stratégies d'entreprises	Relations de travail	Projets connexes	Total
<b>Promoteur</b>	17 10,6%	45 29,2%	6 4,9%	44 57,9%	46 62,2%	25 34,2%	29 41,4%	23 35,9%	9 21,4%	15 45,5%	14 50%	275 30,7%
<b>Organismes de développement économique</b>	55 34,2%	63 40,9%	22 18%	21 27,6%	4 5,4%	23 31,5%	26 37,1%	5 7,8%	14 33,3%	5 15,2%	3 10,7%	241 26,9%
<b>Citoyens</b>	41 25,5%	23 14,9%	20 16,4%	0 0%	5 6,8%	15 20,5%	1 1,4%	10 15,6%	5 11,9%	1 3%	1 3,6%	122 13,6%
<b>Organismes gouvernementaux</b>	18 11,2%	7 4,5%	25 20,5%	3 3,9%	9 12,2%	4 5,5%	6 8,6%	7 10,9%	3 7,1%	6 18,2%	2 7,1%	90 10%
<b>Milieu des affaires</b>	18 11,2%	4 2,6%	19 15,6%	6 7,9%	5 6,8%	0 0%	5 7,1%	7 10,9%	7 16,7%	1 3%	1 3,6%	73 8,1%
<b>BAPE</b>	7 4,3%	10 6,5%	12 9,8%	1 1,3%	4 5,4%	6 8,2%	2 2,9%	4 6,3%	2 4,8%	0 0%	2 7,1%	50 5,6%
<b>Médias</b>	5 3,1%	2 1,3%	16 13,1%	1 1,3%	1 1,4%	0 0%	1 1,4%	2 3,1%	1 2,4%	4 12,1%	2 7,1%	35 3,9%
<b>Travailleurs</b>	0 0%	0 0%	2 1,6%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	6 9,4%	1 2,4%	1 3%	1 3,6%	11 1,2%
<b>Total</b>	161 17,9%	154 17,2%	122 13,6%	76 8,5%	74 8,2%	73 8,1%	70 7,8%	64 7,1%	42 4,7%	33 3,7%	28 3,1%	897

#### 1.4.1 Le partenariat régional

L'établissement d'un partenariat régional pour maximiser les retombées économiques régionales est un thème qui suscite beaucoup d'intérêt puisqu'il représente 18 % des interventions. Ces dernières concernent le rôle du partenariat dans la maximisation des retombées, ses paramètres de fonctionnement — structures, partenaires, officialisation des démarches — et la circulation de l'information entre les partenaires — ouverture, transparence, diffusion et disponibilité. Ici, l'information est traitée comme un outil et un objectif du partenariat régional. Les questions relatives au partenariat régional intéressent surtout les organisme de développement économique (ODE) qui effectuent le tiers des interventions à ce sujet (34 %) et les citoyens qui en réalisent le quart (26 %) mais assez peu le promoteur (11 %).

#### *1.4.2 La maximisation des retombées économiques*

Le thème de la maximisation des retombées économiques régionales concerne l'ensemble des mesures mises en place par le promoteur et le milieu afin de maximiser la rétention des impacts économiques du mégaprojet au SLSJ. Ce thème englobe 17 % des interventions et celles-ci traitent des objectifs de la démarche, des mesures adoptées, de leurs modalités d'application ainsi que de leurs forces et faiblesses. Les mesures de maximisation discutées incluent des clauses privilégiant les ressources régionales, des éléments d'ingénierie et de planification, l'information destinée aux entreprises et le soutien de ces dernières. La maximisation des retombées intéresse d'abord les ODE (41 %) et le promoteur (29 %).

#### *1.4.3 Le développement régional*

Le thème du développement régional arrive en troisième place avec 14 % des interventions. Il regroupe les principaux enjeux liés au développement régional tels qu'identifiés dans le Rapport d'enquête et d'audience publiques, soit le développement économique de la région, l'effet d'entraînement du mégaprojet, la situation des jeunes, la transformation de l'aluminium et le développement à long terme (BAPE, 1997). Ces enjeux intéressent les organismes gouvernementaux (21 %), les ODE (18 %) et les citoyens (16 %) mais ils sont cependant peu abordé par le promoteur (5 %).

#### *1.4.4 Le chantier de construction*

Le thème du chantier de construction est discuté dans 9 % des cas et traite de la demande de main-d'œuvre entraînée par le chantier, des échéanciers, des démarches nécessaires à sa réalisation, des investissements qu'il implique et des revenus qu'il représente en région. Le promoteur est le principal intéressé par ce thème (58 %) suivi par les ODE (27,6 %).

#### *1.4.5 Les impacts économiques du mégaprojet*

Le thème des impacts économiques du mégaprojet représente 8 % des interventions recensées et une forte majorité de celles-ci est réalisée par le promoteur (62 %) ce qui en fait le thème le plus fortement centralisé dans le discours d'un même acteur. Rappelons que, selon M. Brassard, les impacts économiques du mégaprojet en matière de dépenses, de revenus, et d'emploi constituent un argument central pour l'acceptabilité du mégaprojet (BAPE, 09-06-1997).

#### *1.4.6 Le suivi des impacts économiques*

Le thème du suivi des impacts économiques du mégaprojet, avec ses objectifs, ses mécanismes et les méthodes de calcul utilisées, constitue 8 % des interventions. Ce thème intéresse le promoteur (34 %), les ODE (32 %) et les citoyens (21 %).

#### *1.4.7 L'attribution des lots*

Le thème de l'attribution des lots pour la construction du complexe industriel regroupe 8 % des interventions. Ce thème concerne principalement les résultats des entreprises régionales au chapitre des lots obtenus, les facteurs qui expliquent leur rendement — compétences, compétitivité, saturation — et les règles de la procédure d'appel d'offres. L'attribution des lots intéresse le promoteur (41 %) et les ODE (37 %).

#### *1.4.8 La main-d'œuvre régionale*

Le thème de la main-d'œuvre régionale revient dans 7 % des cas. Ces interventions traitent principalement de l'embauche, de la formation et de la provenance des travailleurs de la nouvelle aluminerie. Ce thème concerne surtout le promoteur (36 %) et les citoyens (16 %). Même si la fréquence des interventions des travailleurs en matière d'emploi semble faible (9 %), il s'agit du principal thème abordé par ceux-ci.

#### *1.4.9 Les stratégies adoptées par les entreprises*

Le thème des stratégies adoptées par les entreprises comprend leurs perceptions et leurs comportements en regard du développement d'expertises, de la compétitivité et du partenariat. Ce thème renferme 5 % des interventions et ce sont principalement les ODE (33 %), le promoteur (21 %) et le milieu des affaires (17 %) qui en discutent.

#### *1.4.10 Les relations de travail*

Le thème des relations de travail concerne les interventions relatives à l'entente de stabilité opérationnelle, signée entre Alcan et ses syndiqués, et au conflit de travail avec les monteurs d'acier en mai 1999. Ces questions préoccupent majoritairement le promoteur (46 %), les organismes gouvernementaux (18 %) et les ODE (15 %).

#### *1.4.11 Les projets connexes*

Ce thème comprend les interventions sur les projets connexes à la nouvelle aluminerie (ou perçus comme tels). Par exemple, la fermeture et la récupération des installations d'Isle-Maligne, la réalisation d'un centre de coulée, la rénovation de l'usine Vaudreuil et la modernisation du complexe Jonquière<sup>15</sup>. La moitié du temps, les projets connexes sont évoqués par le promoteur qui informe le milieu.

### **1.5 La chronologie des interventions**

La présentation des interventions du milieu est réalisée en fonction des thèmes d'intérêt et de ce fait, elle expose difficilement la dimension temporelle ou chronologique du discours. Toutefois, la date reliée à la source documentaire, aux références et aux citations

---

<sup>15</sup> La rénovation de l'usine Vaudreuil et la modernisation du complexe Jonquière étaient au cœur du mémoire déposé au BAPE par Syndicat national des employés de l'aluminium d'Arvida.

ainsi que la chronologie du mégaprojet industriel (figure 11) permettent de situer les interventions dans le temps.

Ainsi, la date de parution des sources documentaires ponctuelles indique le moment où une intervention a été effectuée. Par exemple, les interventions effectuées dans l'ÉIE datent du printemps 1997 et celles des audiences publiques datent de l'été 1997. Ensuite, la date des références et des citations des sources documentaires en continu, comme les réunions du Comité de suivi du CRCD et la revue de presse écrite, permet de connaître le moment de l'intervention.

Cependant, ces indices n'arrivent pas à situer convenablement le lecteur dans l'évolution du mégaprojet car il faut bien connaître son historique pour arriver à se remémorer le contexte d'une intervention à partir d'une simple date. C'est pourquoi nous présentons la chronologie du mégaprojet Alma de 1997 à 1999 qui établit le contexte temporel des interventions.

Cette figure présente les événements importants du mégaprojet et les rapports trimestriels du Comité de suivi du CRCD qui indiquent la valeur des retombées économiques régionales.

Figure 11 : Chronologie du mégaprojet Alma, 1997 à 1999

Année ⇒																																					
Mois ⇒		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D												
		1997												1998												1999											
Rapports trimestriels ⇕		Octobre 1996 à mars 1997 Préconsultation par Alcan																																			
		Dépôt de l'étude d'impact sur l'environnement (Alcan)																																			
		23 et 26— Demande d'audiences publiques																																			
		9-12— Audiences publiques du BAPE																																			
		7 et 8— Audiences publiques du BAPE																																			
		4-6— Audiences publiques du BAPE																																			
		Entente de paix syndicale (construction)												9— Dépôt du rapport du BAPE																							
		Formation du Comité de suivi du CRCD																																			
		23— Entente de stabilité opérationnelle (Alma)																																			
		28— Entente avec Hydro-Québec																																			
		18— Entente de stabilité opérationnelle Alcan												19— Annonce officielle du mégaprojet																							
		9— Ouverture officielle du chantier												5— Permis de construction (1 746 M\$)																							

## **2 Les interventions selon les catégories d'acteurs**

L'ordre de présentation des catégories d'acteurs correspond à la fréquence de leurs interventions et, à l'intérieur de chaque catégorie, les thèmes d'intérêt sont aussi abordés selon leur fréquence (voir tableaux 9 et 10). Ce classement permet d'ordonner la présentation des interventions selon les catégories d'acteurs mais ne permet pas d'évaluer l'importance d'un acteur ou d'un thème dans le discours sur les retombées économiques du mégaprojet. Nous soulignons également qu'il s'agit du discours des acteurs et non pas de notre analyse de ce dernier : notre intervention se limite au classement et à la synthèse des interventions des acteurs.

### **2.1 Les interventions du promoteur**

Les principaux thèmes discutés par le promoteur sont : 1) les impacts économiques du mégaprojet, 2) la maximisation des retombées, 3) le chantier de construction, 4) l'attribution des lots, 5) le suivi et 6) la main-d'œuvre. Ce dernier intervient abondamment dans l'ÉIE dont la réalisation a été encadrée par la procédure québécoise d'évaluation environnementale et la directive du ministère de l'environnement (MENV). Enfin, les interventions du promoteur sont réalisées par les différents représentants de la compagnie Alcan et par ses mandataires : Bechtel, firme Leblond, Tremblay et Bouchard, SNC Lavalin, etc.

#### **2.1.1 Les impacts économiques du mégaprojet selon le promoteur**

Concernant les impacts économiques du mégaprojet, le promoteur s'intéresse à l'importance des retombées économiques, au potentiel régional de rétention des retombées, aux impacts économiques selon leurs formes différentes et à l'effet structurant.

#### *2.1.1.1 L'importance des retombées économiques*

Selon le promoteur, les préoccupations du milieu relatives aux retombées économiques sont prioritaires puisque : « Parmi les 12 catégories de préoccupations soulevées lors des consultations publiques de pré-projet du promoteur, la catégorie retombées économiques locales et régionales est la plus fréquente » (ÉIE : 3.97).

#### *2.1.1.2 Le potentiel régional de rétention des retombées*

Le promoteur estime le potentiel des retombées économiques régionales directes pour le mégaprojet à 46 % (BAPE, 9-06-1997). Il spécifie qu'il ne s'agit pas d'un objectif, mais du plein potentiel réalisable en région car la rétention des retombées dépend selon lui : « [...] de la nature des biens demandés et du cadre institutionnel qui conditionne l'expression de cette demande; elle dépend aussi de la disponibilité et de la capacité de la région de les fournir d'une façon compétitive » (ÉIE, annexe 1 : 7). Néanmoins, le promoteur se donne pour objectif de réaliser 40 % des dépenses en région (ÉIE, annexe b : 22).

### **2.1.2 Les impacts économiques selon le promoteur**

Les impacts économiques sont évalués sous plusieurs angles par le promoteur : il les présente sous forme de dépenses, de revenus et d'emploi et cela pour les étapes de la planification, de la construction et de l'opération de l'aluminerie.

**En matière de dépenses**, l'investissement global — de l'ordre de 1,5 à 1,7 milliard de dollars canadiens — est réparti sur une période d'environ quatre ans et devrait entraîner des dépenses régionales de l'ordre de 707 à 786 M\$ (ÉIE : 1.10 et 4.82). L'investissement est ventilé selon différents postes régionaux de dépenses : 669 à 748 M\$ pour la construction, 11,2 M\$ pour les constructions reliées, 21,6 M\$ pour la mise en service et 6 M\$ pour la fermeture d'Isle-Maligne (ÉIE, annexe I : 2). Concernant la planification, environ 20 M\$ ont été dégagés pour effectuer la préconsultation, l'étude d'impact et l'ingénierie préliminaire et le promoteur entend confier le quart des travaux d'ingénierie du mégaprojet à des firmes régionales (BAPE, 12-06-



1997). Également, la formation du personnel implique un investissement d'environ 28 M\$ pour 280 000 heures de cours (ÉIE, annexe b : 24). Selon Alcan, la création du Consortium de formation permettra de réaliser 90 % des investissements en formation dans la région, ce qui représente plusieurs dizaines de millions de dollars (Le Quotidien : 10-09-1998).

**En matière de revenus** pour le SLSJ, le promoteur estime que les revenus primaires — salaires nets, traitements et profits des entreprises — varieront entre 348 et 382 M\$ et que les revenus secondaires — effet multiplicateur de l'utilisation des revenus primaires — seront de 98 à 107 M\$. Cela représente des revenus totaux allant de 446 à 488 M\$ (ÉIE, annexe I : 5). Également, l'aluminerie entraînera une hausse des revenus fonciers à Alma d'environ 6 M\$ par année, il s'agit d'une majoration de plus du tiers de l'ensemble des revenus fonciers (*Ibid.* : 9).

**En matière d'emploi**, le promoteur indique que la construction générera entre 7 640 et 8 280 emplois/année dans la région du SLSJ et qu'environ 28 % de ces emplois seront créés dans la MRC Lac-Saint-Jean Est (*Ibid.* : 5).

**L'opération de l'aluminerie** entraînera aussi plusieurs retombées, le bilan net des paramètres de fonctionnement des usines Isle-Maligne et Alma comprend : la création de 154 emplois, des dépenses annuelles de 46,6 M\$ dont 8,2 M\$ en salaires et 40,4 M\$ en biens et services (*Ibid.* : 6).

### **2.1.3 La maximisation des retombées économiques selon le promoteur**

Le promoteur a toujours signifié son intention de maximiser les retombées économiques régionales (BAPE, 12-06-1997) et, par conséquent, ce thème tient une place importante dans son discours. Les mesures de maximisation préconisées par le promoteur sont de trois ordres : 1) celles favorisant les ressources régionales, 2) celles concernant l'ingénierie, 3) celles assurant la diffusion de l'information auprès des entreprises.

#### *2.1.3.1 Les mesures favorisant les ressources régionales*

Le promoteur entend privilégier les ressources régionales en favorisant les entreprises régionales à coût concurrentiel, en favorisant la main-d'œuvre locale si elle est qualifiée et en incluant des clauses d'information relatives à l'utilisation de main-d'œuvre et de sous-traitance régionales dans les documents d'appel d'offres.

#### *2.1.3.2 Les mesures relatives à l'ingénierie*

Le promoteur traite de mesures prises au niveau de l'ingénierie du mégaprojet qui permettent de maximiser les retombées régionales. La plus fréquemment discutée est la fragmentation des lots qui permet, selon le promoteur, à un plus grand nombre d'entreprises régionales de soumissionner. Il s'agit d'une mesure de maximisation qui est appréciée des entrepreneurs selon Alcan (PV, 13-01-1998).

Au niveau de l'ingénierie, le promoteur mentionne également les mesures suivantes : favoriser la préfabrication et le préassemblage en région, ne pas exiger de cautionnement lors du dépôt des soumissions, prévoir un mode de facturation permettant le suivi des retombées économiques en temps réel et demeurer maître d'œuvre du chantier.

Enfin, le promoteur signale que l'échéancier du chantier a été étalé sur une plus longue période pour réduire les besoins de pointe afin que la région absorbe plus facilement les retombées de la construction (BAPE, 12-06-1997).

#### *2.1.3.3 Les mesures de diffusion de l'information*

Alcan présente également des mesures concernant la diffusion d'information aux entreprises :

- la réalisation de l'enquête de préqualification qui permet aux entrepreneurs de faire connaître leur expertise ;
- l'élaboration d'un répertoire des entrepreneurs et des fabricants régionaux potentiels ;

- la circulation de l'information sur le mégaprojet par le biais de l'Association de la construction du SLSJ, du Comité de coordination des retombées économiques de Ville d'Alma et des commissaires industriels de la région ;
- l'envoi de la liste des soumissionnaires, de la copie du document d'appel d'offres, de l'addenda et du nom de l'adjudicataire choisi aux points d'information pendant l'appel d'offres ;
- faire connaître à l'avance la nature des biens et services qui seront requis ;
- la disponibilité d'une personne-ressource d'Alcan pour les entrepreneurs ;
- l'envoi de la liste des entreprises autorisées à faire affaire avec Alcan aux soumissionnaires invités pendant le processus d'appel d'offres pour favoriser la sous-traitance régionale.

#### **2.1.4 Le chantier de construction selon le promoteur**

Concernant le chantier de construction de l'aluminerie, le promoteur s'intéresse particulièrement à la main-d'œuvre sur le chantier et aux démarches nécessaires à la réalisation des travaux.

##### *2.1.4.1 La main-d'œuvre sur le chantier*

Le promoteur décrit d'abord l'impact du chantier sur la main-d'œuvre régionale : ce dernier nécessitera de cinq à six millions de personnes-heures de travail dont entre 340 000 et 386 000 heures-chantier mensuellement en période de pointe, ce qui représente environ 2 100 travailleurs (ÉIE : 1.10, 2.30). Par rapport à cette demande, Alcan estime que la région devrait pouvoir fournir de 90 % à 95 % de la main-d'œuvre si elle est concurrentielle (BAPE, 12-06-1997). Le nombre d'emplois régionaux directement créés sur le chantier de construction de l'aluminerie sera de 3 320 à 3 600 (ÉIE, annexe 1 : 32).

Au niveau de l'offre de main-d'œuvre, le promoteur reconnaît que les règlements sur le placement dans l'industrie de la construction, qui accordent la priorité aux travailleurs de la

région où les travaux sont exécutés, favorisent la région (*Ibid.* : 16). Il se préoccupe aussi de la réalisation d'autres grands projets en même temps que celui d'Alma (BAPE, 12-06-1997).

En ce qui concerne la gestion de la main-d'œuvre sur le chantier, le promoteur indique ne pas tolérer le maraudage sur le chantier (PV, 17-06-1998) et restreindre l'utilisation des heures supplémentaires à 5 % en raison de son coût élevé (PV, 14-10-1998).

#### *2.1.4.2 Les démarches nécessaires à la réalisation des travaux*

Le promoteur s'intéresse aux démarches nécessaires à la construction de l'aluminerie telles que l'obtention du certificat d'autorisation du MENV pour le chantier et le nouveau centre de coulée. Le cas du centre de coulée préoccupe particulièrement le promoteur puisqu'il risque d'être considéré comme un projet différent par le MENV. Alcan a d'ailleurs demandé l'appui du Comité de suivi pour faire progresser l'émission de la modification au décret (PV, 21-04-1999).

### **2.1.5 Le processus d'attribution des lots selon le promoteur**

Les interventions du promoteur eu égard au processus d'attribution des lots et à ses résultats concernent les compétences des entreprises régionales, leur compétitivité, l'effet de saturation ainsi que le fonctionnement du processus d'appel d'offres.

#### *2.1.5.1 Les compétences des entreprises régionales*

Le promoteur souligne les forces des entreprises régionales au niveau de l'expertise des grands travaux, qui leur confère un avantage concurrentiel (ÉIE, annexe 1 : 15), et leurs faiblesses au niveau technologique, qui expliquerait la faible participation aux lots d'achats (PV, 14-05-1998).

#### *2.1.5.2 La compétitivité des entreprises régionales*

Le promoteur reconnaît l'importance de la compétitivité des entreprises régionales et l'avantage stratégique dont elles disposent de par leur proximité au chantier : « Historiquement, les entreprises et fournisseurs situés près du site de construction sont plus avantagés pour l'obtention de contrats ; ce fut notamment le cas pour les alumineries construites par le promoteur à Ville de La Baie et à Laterrière au Saguenay » (ÉIE, annexe 1 : 15).

Pourtant, il note plus tard que des firmes régionales n'ont pas été compétitives et il se questionne sur la capacité des entreprises régionales à concurrencer et à soumissionner car des lots ont été octroyés à l'extérieur en raison d'un écart monétaire important entre des soumissionnaires équivalents (PV, 14-07-1999).

#### *2.1.5.3 L'effet de saturation*

Dans certains cas, le promoteur explique l'écart monétaire par l'effet de saturation. Pour certains lots, les entreprises régionales ne sont plus compétitives en appels d'offres puisqu'elles exécutent déjà plusieurs travaux ce qui augmente le prix qu'elles proposent car les ressources additionnelles deviennent plus dispendieuses (CR, 21-04-1999). Alcan indique que des lots de structure ont été octroyés à des contractants de l'extérieur puisque le spécialiste régional avait un carnet de commandes saturé (CR, 19-05-1999).

#### *2.1.5.4 Le fonctionnement du processus d'appel d'offres*

Le promoteur présente son processus d'appel d'offres au Comité de suivi du CRCDD en effectuant avec ses membres deux exercices d'attribution d'un lot en appel d'offres (PV, 14-05-1998). Consultez le chapitre V, section 1.3 pour plus d'information sur ce processus. De plus, le promoteur fait savoir qu'une entreprise ne doit pas consacrer plus de 40 % de ses ressources pour exécuter un lot afin d'éviter la faillite (CR, 13-07-1998).

## **2.1.6 Les autres interventions du promoteur**

Le promoteur est également intervenu sur plusieurs autres thèmes, dont le suivi des retombées économiques, la création d'emploi et l'embauche, les relations de travail, les projets connexes, les stratégies d'entreprises et le développement régional.

### *2.1.6.1 Le suivi des impacts économiques*

Au niveau du suivi, le promoteur a identifié et défini les éléments de sa méthode de suivi et a répondu aux interrogations du milieu à cet égard. Il a expliqué les différents indicateurs intégrés à son calcul : multiplicateur régional, fuites hors région, charges sociales etc. et leur a attribué des valeurs. Le promoteur intervient également sur les fuites hors région et l'évaluation du travail du Comité de suivi. Enfin, concernant la diffusion de renseignements utiles pour le suivi, par exemple la valeur des lots, le promoteur refuse de rendre ses chiffres publics en tant qu'entreprise privée (PV, 17-06-1998). Toutefois, il propose que le CRCD diffuse, après son autorisation, un ordre de grandeur monétaire qu'il aura fourni (PV, 13-01-1998).

### *2.1.6.2 La création d'emploi et le recrutement*

Le mégaprojet Alma créera environ 422 nouveaux emplois directs, indirects et induits et ainsi, il améliore le bilan régional de l'emploi chez Alcan (BAPE, 12-06-1997). D'ailleurs, le recrutement des nouveaux employés représente un défi de taille pour le promoteur qui entend favoriser l'embauche de main-d'œuvre locale, si elle est compétente, et accorder la priorité à la réembauche des travailleurs de l'usine Isle-Maligne de même qu'à la mutation de travailleurs actuellement à son emploi (ÉIE, annexe 1 : 35).

### *2.1.6.3 Les relations de travail*

Un peu avant l'annonce de l'investissement, le promoteur fait le pont entre l'entente de stabilité opérationnelle, signée au printemps 1998, et le mégaprojet Alma en soulignant qu'une « [...] entente à long terme se justifie par le fait que l'entreprise souhaitait sécuriser des

investissements de l'ordre de trois à quatre milliards \$ sur une période d'une quinzaine d'années » (Le Quotidien, 16-02-1998).

Plus tard, entre le 10 mai et le 7 juin 1999, un conflit de travail impliquant les monteurs d'acier préoccupe le promoteur relativement au retard que cet arrêt de travail illégal entraîne sur l'échéancier déjà très serré de la construction de l'aluminerie. Selon lui, près de 43 lots ont été bouleversés et risquent d'obliger la compagnie à effectuer des travaux durant la période hivernale, avec les coûts supplémentaires que cela implique (PV, 23-06-1999). Alcan affirme que ce conflit est néfaste pour la région puisque l'arrêt du chantier signifie un million \$ de pertes par jour pour l'entreprise et, si rien ne se règle, il faut se tourner vers les contractants qui ont une responsabilité légale relativement à la livraison du travail (CR, 19-05-1999). Puisque toute l'économie de la région est touchée par le conflit, le promoteur demande l'appui des membres du Comité de suivi et des intervenants régionaux pour aider à son règlement (PV, 19-05-1999).

#### *2.1.6.4 Les projets connexes*

Premièrement, le promoteur confirme que la fermeture prématurée d'usine Isle-Maligne, neuf mois avant la date prévue, n'entraînera pas de pertes d'emplois conformément à son engagement. Les employés seront graduellement réaffectés dans la nouvelle aluminerie (Le Quotidien, 23-03-1999). Quant au sort des anciennes installations, le promoteur annonce que le sort d'usine Isle-Maligne sera définitivement arrêté en mars 2001 (Le Lac-Saint-Jean, 08-03-1998). Deuxièmement, le promoteur évoque différents scénarios pour écouler le métal produit à Alma et décide finalement qu'un nouveau centre de coulée sera construit sur le site actuel (Le Quotidien, 24-12-1998).

#### *2.1.6.5 Les stratégies des entreprises régionales*

En ce qui concerne les stratégies des entreprises, le promoteur souligne l'importance pour les entreprises de demeurer compétitives, de cibler le marché de la sous-traitance et de favoriser les stratégies d'alliance. Il indique que l'expertise développée par les entreprises régionales est bien réelle : « Il y a aussi une expertise régionale qui donne un avantage concurrentiel aux entreprises

régionales. [...] Suite à Laterrière, les entreprises régionales qui avaient développé une expertise sont allées travailler à Luralco, Alouette, il y en a même qui sont allées en Afrique du Sud [...] » (BAPE, 12-06-1997).

#### *2.1.6.6 Le développement régional*

Même si le promoteur évalue dans l'ÉIE (annexe 1 : 5) que les effets structurants du mégaprojet sur l'économie régionale seront minimes, il reconnaît l'effet structurant de son mégaprojet lors des audiences publiques : « [...] il y a effectivement eu un effet structurant de la construction de différents projets d'aluminerie majeurs dans la région, Grande-Baie, Laterrière et maintenant Alma » (BAPE, 12-06-1997).

## **2.2 Les interventions des organismes de développement économique**

Les organismes de développement économique (ODE) interviennent le plus fréquemment sur les thèmes suivants : 1) la maximisation des retombées économiques, 2) le partenariat régional, 3) l'attribution des lots, 4) le suivi et 5) le développement régional. Au niveau des sources, les interventions des ODE proviennent principalement des observations effectuées sur le Comité de suivi du CRCD et, dans une moindre mesure, des audiences publiques et de la revue de presse. Les ODE comprennent des institutions publiques et parapubliques et des experts (analystes, observateurs) liés au développement économique de la région. Par exemple, le Comité de suivi du CRCD, les commissariats industriels, le CRCD, le Comité de coordination des retombées économiques d'Alma, etc.

### **2.2.1 La maximisation des retombées économiques selon les ODE**

Les ODE présentent leurs objectifs de maximisation, discutent des mesures de maximisation qu'ils entendent appliquer et de celles mises sur pied par le promoteur. Ces mesures concernent le partenariat, le soutien aux entreprises, la diffusion de l'information et l'ingénierie du mégaprojet.



### *2.2.1.1 Les objectifs de maximisation*

Le **Comité de suivi du CRCD** a adopté un plan d'action pour la maximisation des retombées économiques en avril 1998, ce dernier comprend les objectifs suivants :

- Examiner les opportunités de maximisation des retombées économiques qui découlent de l'information recueillie auprès du promoteur et du milieu et promouvoir la mise en place des mécanismes nécessaires à la réalisation de ces opportunités.
- Contribuer à l'atteinte et même au dépassement du potentiel estimé de retombées économiques de 14 %, au niveau local et de 46 %, au niveau régional.
- Vérifier périodiquement les résultats des efforts de maximisation des retombées économiques régionales, et, le cas échéant, formuler des recommandations aux intervenants concernés.

Concernant ces objectifs, le Comité souligne que le promoteur a un rôle important à jouer mais que le milieu doit également assumer ses responsabilités dans la maximisation.

De son côté, le **Comité de coordination d'Alma** entend mettre sur pied des comités de travail spécifiques — formation, préparation des entreprises, financement — pour répondre aux besoins des entreprises et vérifier les retombées économiques durant le processus pour assurer l'efficacité de la maximisation en région (BAPE, 07-07-1997 et 06-08-1997).

Enfin, le **Conseil économique de Lac-Saint-Jean Est** se donne pour objectif de favoriser la qualification des entreprises et de constituer un répertoire des entreprises régionales qui énumère leurs spécialités (BAPE, 06-08-1997).

### *2.2.1.2 Les mesures encourageant le partenariat régional*

Les ODE discutent des mesures établies pour encourager le partenariat entre entreprises régionales. Ils soulignent l'importance des mesures favorisant le maillage entre les entreprises régionales et celles de l'extérieur afin de réaliser des alliances ou d'effectuer de la sous-traitance. Les moyens suivants sont envisagés par les ODE pour réaliser le maillage (ARCI, 1998) :

- dresser une liste des entreprises intéressées par les démarches de partenariat et planifier des rencontres entre ces dernières afin de développer des alliances ;
- organiser des rencontres d'information avec les soumissionnaires de l'extérieur lors de leur passage au SLSJ pour augmenter la sous-traitance régionale ;
- réaliser une mission de prospection visant à rencontrer les principaux adjudicataires de l'extérieur du pays ;
- élaborer une vitrine régionale de la sous-traitance.

### *2.2.1.3 Les mesures de soutien aux entreprises*

Selon le Comité de coordination d'Alma, le soutien aux entreprises est nécessaire pour maximiser les retombées économiques (BAPE, 12-06-1997). Le soutien offert aux entreprises comprend de l'aide pour le diagnostic d'entreprise, le financement<sup>16</sup> et de l'assistance pour remplir les exigences administratives liées au mégaprojet<sup>17</sup> — présentation des entreprises, questionnaire de préqualification, etc. Relativement à la préparation des entreprises, le Comité de suivi du CRCD s'est fixé comme objectif de faciliter et d'encourager la participation des entreprises régionales au processus de préparation et de formation nécessaire à la maximisation des retombées (Comité de suivi du CRCD, 1998).

### *2.2.1.4 Les mesures de diffusion de l'information*

Les ODE accordent un rôle important à la diffusion de l'information dans la maximisation des retombées économiques. Pour le Comité de coordination d'Alma, l'acquisition de connaissances sur le milieu, la qualité de l'information et l'efficacité de sa diffusion sont des dimensions importantes pour bien préparer les entreprises régionales (BAPE, 12-06-1997).

### *2.2.1.5 Les mesures relatives à l'ingénierie*

Les ODE notent la pertinence des mesures de maximisation touchant l'ingénierie du mégaprojet. Ils perçoivent que le fractionnement des lots est très utile pour permettre aux

---

<sup>16</sup> Par la SOLIDE de la MRC du LSJ-E (BAPE, 04-08-1997) et la SADC LSJ-E (BAPE, 06-08-1997).

entreprises régionales de soumissionner, que la maîtrise du mégaprojet par Alcan évite aux entreprises d'avoir à négocier avec un intermédiaire, que l'absence de cautionnement lors des soumissions rend le mégaprojet financièrement accessible et enfin, que le préassemblage et la préfabrication sont utiles à la maximisation des retombées (*Ibid.*).

### **2.2.2 Le partenariat régional selon les ODE**

L'établissement d'un partenariat régional compte parmi les objectifs du Comité de suivi qui souhaite faciliter la communication entre les partenaires du mégaprojet : le promoteur, les entrepreneurs, les organismes du milieu et les différents publics cibles (Comité de suivi du CRCDD, 1998 ). En général, les ODE abordent le partenariat sous les aspects suivants : l'ouverture du promoteur, la portée du partenariat, sa structure et la circulation de l'information entre partenaires.

#### *2.2.2.1 L'ouverture du promoteur*

L'ouverture du promoteur est un facteur important dans la réussite et l'efficacité du partenariat régional. De plus, selon le Comité de suivi, l'ouverture du promoteur démontre qu'il assume ses responsabilités face aux retombées économiques du mégaprojet en région (PV, 21-04-1999). Selon le Comité de coordination d'Alma, ce partenariat semble bien amorcé car Alcan fait preuve de transparence et de collaboration dans le dossier de la maximisation (BAPE, 07-07-1997).

#### *2.2.2.2 La portée du partenariat*

Certains ODE souhaitent élargir le partenariat de l'échelle locale (MRC LSJ-E) à l'échelle régionale (SLSJ). Le Comité de coordination d'Alma propose donc d'étendre son mandat pour ajouter un volet d'évaluation et de suivi des retombées économiques au niveau régional (BAPE, 06-08-1997). Également, l'Association des commissaires industriels du SLSJ (ARCI) a établi une

---

<sup>17</sup> Par le Conseil économique LSJ-E et le Comité de coordination d'Alma (BAPE, 06-08-1997).

interface régionale avec le promoteur afin que la maximisation de retombées soit régionale et que tous les entrepreneurs régionaux aient accès aux mêmes renseignements (*Ibid.*).

#### 2.2.2.3 La structure du partenariat

Concernant la structure du partenariat, les ODE reconnaissent unanimement le CRCD comme l'acteur responsable de coordonner le suivi des retombées économiques en région, un rôle que l'organisme entend bien assumer. Quant à l'officialisation des structures de partenariat établies, le Comité de coordination d'Alma ne voit pas la nécessité d'obtenir une signature formelle d'Alcan (BAPE, 12-06-1997). Enfin, certains ODE<sup>18</sup> ont signifié leur intérêt pour participer activement au Comité de suivi mais leurs demandes ont été refusées.

#### 2.2.2.4 La circulation de l'information

Les interventions des ODE concernant l'information entre les partenaires traitent des aspects liés à la collecte, la disponibilité, la diffusion, la circulation et la qualité de l'information.

En ce qui concerne **la collecte de l'information**, le Comité de suivi du CRCD se fixe pour objectif de réunir toutes les informations disponibles et d'obtenir les éclairages requis des spécialistes afin de développer une meilleure compréhension du mégaprojet et de ses retombées économiques. Quant à **la disponibilité de l'information**, ce même comité s'engage à assurer aux entrepreneurs et aux groupes intéressés la disponibilité d'une information complète sur le mégaprojet et sur les mesures mises en place pour maximiser les retombées économiques régionales (Comité de suivi du CRCD, 1998).

En regard de **la diffusion de l'information**, le Comité de suivi entend diffuser toute l'information pertinente et faciliter le partage de l'information en créant un lien de communication étroit et continu entre le promoteur, les spécialistes et les différents partenaires du milieu intéressés par le mégaprojet (*Ibid.*). Cet objectif a entraîné une réflexion sur la stratégie à adopter

---

<sup>18</sup> Développement économique Canada (PV, 04-03-1998) et la Conférence des chambres de commerces du Saguenay (CR, 15-04-1998)

pour la diffusion de l'information et ce sont les conférences de presse et les rencontres d'information qui ont été privilégiées par le Comité de suivi.

Quant à **la circulation de l'information**, le Comité de suivi convient qu'il doit rassembler, faire valoir et répondre aux principales préoccupations du milieu à l'égard du mégaprojet (*Ibid.*). Il doit faire circuler l'information équitablement et demeurer transparent dans ses relations avec le milieu régional pour éviter la méfiance à son endroit et envers Alcan (PV, 17-06-1998).

### 2.2.3 Le processus d'attribution des lots selon les ODE

Les interventions des ODE au sujet de l'attribution des lots aux entreprises régionales rejoignent les préoccupations du promoteur sur les compétences, la compétitivité et la saturation des entreprises régionales (section 2.1.5).

Ils soulignent **les compétences** limitées des entreprises régionales, particulièrement au niveau technologique. Ainsi, il arrive fréquemment que les spécialités recherchées pour les lots d'achats ne se retrouvent pas auprès des entreprises régionales et plusieurs lots d'achats sont alors octroyés à l'extérieur (PV, 14-05-1998). Concernant **la compétitivité**, les ODE identifient essentiellement les mêmes forces et faiblesse que le promoteur, soit la proximité du chantier et le prix proposé en appel d'offres.

Également, l'obtention de plusieurs lots par un bassin limité d'entreprises régionales entraîne un **effet de saturation** qui inquiète les ODE. Un intervenant craint qu'en raison de la saturation, le mégaprojet Alma ne puisse pas entraîner davantage de retombées qu'à Laterrière, même s'il s'agit d'un investissement deux fois plus important (CR, 13-07-1998). Puisque le point de saturation pourrait être atteint à l'hiver 1998, les membres du Comité de suivi ont tenu une rencontre informelle sur le sujet en septembre 1998.

Enfin, les ODE interrogent le promoteur sur le fonctionnement et les critères de sélection du processus d'appel d'offres et se préoccupent notamment de situations irrégulières relatées par des entreprises (PV, 14-05-1998).

#### 2.2.4 Les autres interventions des ODE

Les ODE interviennent aussi sur les thèmes suivants : le suivi, le développement régional, le chantier de construction et les stratégies des entreprises.

##### 2.2.4.1 Le suivi

Les ODE discutent de la nécessité, des objectifs et de la méthode de calcul du suivi des impacts économiques. Au niveau du suivi des impacts, toutes catégories confondues, la professeure-chercheure Christiane Gagnon, de l'Université du Québec à Chicoutimi souligne **la nécessité du suivi** pour vérifier la validité et l'exactitude des impacts prévus dans le but de faire évoluer la connaissance et améliorer le bien-être des populations (BAPE, 06-08-1997).

Concernant les **objectifs du suivi**, le Comité de coordination d'Alma entend effectuer le suivi périodique des retombées avec Alcan afin de connaître les faiblesses des entreprises en appel d'offres et ajuster le soutien qu'il offre (*Ibid.*). De son côté, le CRCDD mettra en place un suivi relatif à la maximisation des retombées qui couvrira la phase de planification, la construction et l'opération de l'aluminerie (BAPE, 04-08-1997).

La proposition d'un modèle de calcul incluant les fuites, par l'équipe du programme de modélisation du suivi des impacts de l'UQAC, a amené le Comité de suivi à se pencher sur **la méthode de calcul** utilisée pour réaliser le suivi des retombées (PV, 25-08-1998). Selon lui, l'omission des fuites hors région dans ses calculs donne des pourcentages de retombées régionales plus élevés, ce qui entraîne un écart avec la méthode de calcul utilisée dans l'ÉIE (PV, 13-07-1998). Même s'il se préoccupe d'éventuelles critiques sur le calcul des retombées, le

Comité rejette l'intégration des fuites au calcul car elle est jugée difficilement applicable (CR, 13-07-1998).

#### *2.2.4.2 Le développement régional*

Concernant le développement régional, les ODE s'intéressent au potentiel économique du mégaprojet, aux stratégies structurelles de développement régional, à l'effet d'entraînement et à la transformation de l'aluminium.

Alors que le DRHC effectuait des prévisions et des lectures encourageantes sur certains paramètres économiques régionaux en rapport à l'investissement (Le Quotidien, 13-03-99), le Bureau de la statistique du Québec (BSQ) obtenait des lectures décevantes (Les Affaires, 22-05-99). Les propos de l'économiste M-U Proulx, invitaient les ODE et le milieu à modérer leur enthousiasme lors de l'annonce de l'investissement car selon lui, le mégaprojet représente le même montant investi par les gouvernements pour la reconstruction de l'après déluge et ces derniers n'ont pas généré la croissance attendue (Le Quotidien, 22-02-1998).

Concernant les **stratégies structurelles** de développement régional, la SOLIDE du LSJ-E croit que le mégaprojet fournira l'occasion de catalyser les efforts du milieu afin de corriger certains problèmes structurels qui ralentissent le développement de la région (BAPE, 04-08-1997). Le Conseil économique LSJ-E évoque la nécessité de diversifier l'économie régionale (Le Quotidien : 22-02-1998).

Les ODE observent également **l'effet d'entraînement** qui agit positivement sur la construction résidentielle à Alma<sup>19</sup> et le commerce. En effet, selon certains, des entreprises de l'extérieur s'établiraient en région (PV, 29-09-1998).

La **transformation de l'aluminium** intéresse aussi les ODE car ils discutent des efforts et des ressources consentis pour arriver à développer cette industrie en région : financement,

---

<sup>19</sup> En 1998, la construction de logements a doublé par rapport au premier semestre de 1997 (Société canadienne d'habitation et de logement, Le Quotidien, 10-07-1998).

transferts technologiques, métal disponible, expertise, Centre de haute technologie, CQRDA, etc. La SADC LSJ-E pense même que la transformation permettrait de réduire la dépendance envers la grande entreprise (BAPE, 04-08-1997).

#### *2.2.4.3 Le chantier de construction*

Concernant le chantier, les ODE sont préoccupés par le contexte défavorable à l'ouverture des bassins de main-d'œuvre en construction par la Commission de la construction du Québec, ce qui en situation de pénurie de main-d'œuvre régionale amène systématiquement des travailleurs de l'extérieur sur le chantier. Ainsi, l'entente conclue entre Alcan et la CCQ est défavorable car elle ne prévoit pas d'ouverture de bassin de main-d'œuvre (PV, 25-08-1998). Parallèlement, l'interdiction du maraudage entre entreprises peut entraîner des situations où un employeur a des hommes en chômage et un autre est en pénurie (PV, 13-07-1998). Néanmoins, les bassins de main-d'œuvre des charpentiers et des menuisiers ont été ouverts huit jours et 152 cartes de qualification ont été émises à des gens de la région (PV, 23-06-1999). Également, les ODE s'intéressent au respect de l'échéancier et, suite à la demande du promoteur (section 2.1.4.2), ils appuient ses démarches pour obtenir les autorisations du MENV. Enfin, même si le Comité de suivi s'inquiète des délais de paiement des travaux rapportés par des entrepreneurs, il n'entend pas traiter cette question car elle ne fait pas partie de son mandat (PV, 29-09-1998).

#### *2.2.4.4 Les stratégies des entreprises régionales*

Les ODE croient, comme le promoteur (section 2.1.6.5), que les entreprises doivent développer leur expertise pour arriver à explorer de nouveaux marchés.



## 2.3 Les interventions des citoyens

Les citoyens interviennent principalement sur les thèmes suivants 1) le partenariat régional, 2) la maximisation des retombées, 4) le développement régional, 5) le suivi, 6) la main-d'œuvre et 6) les stratégies des entreprises. Le discours des citoyens comprend des interventions individuelles, de groupes de citoyens et d'organismes communautaires. Notons que des citoyens ont choisi de témoigner à titre personnel même s'ils faisaient partie d'organisations. Sauf exception, les citoyens interviennent au cours des audiences publiques.

### 2.3.1 Le partenariat régional selon les citoyens

Les citoyens indiquent leurs attentes envers le partenariat établi entre le promoteur, les ODE et le milieu et soulignent les difficultés concernant ce dernier. Ils s'intéressent aussi à sa structure, à son officialisation et aux partenaires qu'il réunit.

#### 2.3.1.1 *Les attentes relatives au partenariat*

Les citoyens s'attendent à ce que le promoteur discute avec le milieu régional afin de dégager une stratégie de maximisation avantageuse pour l'entreprise et le milieu. Selon M. Brassard, ce dialogue joue un rôle central car le promoteur ne peut atteindre seul le potentiel de 46 % de retombées régionales et l'absence de dialogue serait une source de conflits avec la région (BAPE, 08-07-1997).

#### 2.3.1.2 *Les difficultés relatives au partenariat*

Des citoyens observent des difficultés relatives à l'établissement du partenariat régional. Par exemple, le CEMA<sub>3</sub><sup>20</sup> aurait attendu environ six mois avant de rencontrer Alcan et le Comité de coordination de la ville d'Alma (BAPE, 12-06-1997). D'autres citoyens ont l'impression qu'il ne

---

<sup>20</sup> Le Comité d'entrepreneurs pour la maximisation des achats par Alcan pour l'usine d'Alma (CEMA<sub>3</sub>) regroupe une vingtaine d'entreprises qui ont investi 5 000 \$ chacune pour créer un fonds de 100 000 \$ afin de supporter la maximisation et établir un partenariat et avec Ville d'Alma et Alcan.

faut pas trop questionner le promoteur au risque de perdre le mégaprojet alors qu'ils souhaitent au contraire que le milieu l'interroge pour favoriser l'équité en matière de retombées économiques (BAPE, 12-06-1997 et BAPE, 08-07-1997).

### *2.3.1.3 La structure du partenariat*

Concernant la structure du partenariat, les citoyens font d'abord de nombreuses suggestions relatives au fonctionnement du Comité de suivi en tant qu'outil de concertation (BAPE, 10-06-1997, 08-07-1997 et 06-08-1997). Ils suggèrent entre autres que ce dernier :

- fonctionne selon le modèle du développement durable;
- demeure indépendant du promoteur;
- questionne le promoteur sur ses actions, compile les retombées économiques et défende les positions régionales dans le cadre de la maximisation;
- adopte une position critique afin de signaler les lacunes dans la maximisation;
- entende les suggestions du milieu et œuvre au règlement d'éventuels litiges;
- obtienne du financement auprès du promoteur afin d'obtenir des ressources humaines;
- fasse l'objet de mesures d'évaluation.

Ensuite, l'officialisation des démarches de partenariat est importante aux yeux des citoyens qui soulignent que l'absence d'ententes formelles entretient l'incertitude. Notamment, M. Brassard demande que la situation soit claire de sorte que le milieu connaisse la position du promoteur et les partenaires régionaux ayant un mandat (BAPE, 12-06-1997). Faute d'engagement formel, elle craint que les retombées régionales soient moindres que prévues et croit donc que : « [...] les autorisations dévolues à Alcan pour réaliser son projet devraient être conditionnelles à certains éléments qui seraient décrits de façon formelle, et qui constituent des engagements auxquels la compagnie devrait s'astreindre en partenariat avec le milieu » (BAPE, 06-08-97).

### **2.3.2 La maximisation des retombées économiques selon les citoyens**

La maximisation des retombées économiques en région est au centre de la demande d'audiences publiques effectuée par M. Brassard<sup>21</sup>. Cette dernière considérait que la stratégie de maximisation proposée par Alcan — un élément majeur pour l'acceptabilité sociale du mégaprojet — ne faisait pas l'objet d'un programme de suivi réaliste et applicable (BAPE, 09-06-1997).

D'autres citoyens suggèrent de nouvelles mesures de maximisation telles que : l'établissement d'une clause de proximité pour les biens et services disponibles en région, d'une clause de provenance régionale pour les produits importés et la restriction de l'invitation d'entrepreneurs de l'extérieur lorsqu'il y a plus de cinq entreprises qualifiées en région (BAPE, 06-08-97).

Également, certains citoyens commentent les mesures de maximisation actuelles comme le fractionnement des lots qui, Selon M. Brassard, doit être adapté aux capacités des entrepreneurs locaux : « [...] si dans certains domaines, il faut fractionner à 750 000 \$, bien que ce soit clairement identifié. Il faut réaliser le fractionnement de façon dynamique pour réaliser l'adéquation entre l'objectif du promoteur d'aller à 46 % et la réalité du milieu » (BAPE, 08-07-1997).

### **2.3.3 Le développement régional selon les citoyens**

Concernant le développement régional, les citoyens se préoccupent de la situation des jeunes, de la transformation de l'aluminium, de l'effet d'entraînement et du développement à long terme.

D'abord, le Comité des jeunes d'Alma s'attend à ce que le mégaprojet aide les jeunes à intégrer le marché du travail dans les PME régionales ou dans la nouvelle aluminerie. Cela

permettrait de contrer l'exode des jeunes, de diminuer leur taux de chômage et d'augmenter leur salaire moyen. Ce comité demande au milieu de faciliter l'intégration des jeunes par une plus grande ouverture aux initiatives de la jeunesse, en ciblant leurs besoins, en donnant une formation adéquate et en offrant des programmes de stages (BAPE, 05-08-1997).

En matière de **transformation d'aluminium**, les citoyens explorent des avenues de transformation reliées à la nouvelle aluminerie par leurs questions et soulignent l'ouverture accrue du promoteur à ce sujet.

De son côté, l'**effet d'entraînement** du mégaprojet fait l'objet de certains doutes chez les citoyens. Selon un citoyen, les entreprises régionales qui exportent ne sont pas liées aux grandes entreprises des secteurs de l'aluminium et des pâtes et papier alors que cela se produit ailleurs (BAPE, 06-08-1997). Un autre citoyen constate que les leaders locaux n'ont pas effectué de réflexion sur l'effet spin-off des grandes entreprises (BAPE, 12-06-1997).

Enfin, M. Brassard, concernée par les impacts à **long terme** du mégaprojet, note que : « Les gens du milieu almatois vivront avec ce projet-là pendant 75 ans dans leur cour et qu'ils sont en droit d'attendre que les retombées permanentes soient d'abord dévolues au milieu local » (*Ibid.*).

#### 2.3.4 Le suivi des retombées économiques selon les citoyens

Des citoyens émettent des recommandations pour le suivi des retombées économiques du mégaprojet. À cet égard, les propos de M. Brassard illustrent bien les suggestions des citoyens à l'égard du suivi : « Le Comité de suivi devrait bien se préparer, devrait bien être documenté, devrait pouvoir influencer positivement le promoteur, c'est-à-dire faire le contrepoids et défendre la position régionaliste dans les prises de décisions de l'entreprise [...]. Il devra aussi mesurer les résultats, ne pas laisser au promoteur le soin de mesurer les résultats, mais on devra aussi identifier les actions qu'on a prises, qui sont à l'avantage de la région, et celles qui n'ont pas

---

<sup>21</sup> Le BAPE reconnaît deux requérants d'audiences publiques : Alcan Aluminium Ltée, le 23-05-1997, et Marie Brassard, le 26-05-1997.

vraiment rapporté de retombées significatives pour qu'à l'avenir, on puisse démêler les meilleures actions des actions moins valables. Afin d'identifier des pistes de suivi pour le développement de notre région, à court, moyen et long terme » (BAPE, 06-08-1997). Le calcul des retombées fait également l'objet d'interventions de citoyens qui soulignent entre autres des imprécisions issues de données hypothétiques utilisées dans le modèle proposé par Alcan (BAPE, 12-06-1997).

### **2.3.5 La main-d'œuvre selon les citoyens**

En matière de main-d'oeuvre, des citoyens s'inquiètent de l'impact à long terme du programme de modernisation des installations du promoteur — dont fait partie l'aluminerie Alma — sur l'emploi régional (*Ibid.*). Ils souhaitent que la construction ait un impact à long terme sur l'emploi régional et que tout ne retombe pas à zéro une fois le chantier terminé (BAPE, 06-08-1997). La provenance des nouveaux employés préoccupe aussi les citoyens qui se demandent pourquoi ils ne peuvent pas provenir dans une plus grande mesure de la MRC LSJ-E.

### **2.3.6 Les stratégies des entreprises régionales selon les citoyens**

Les citoyens discutent de la préparation des petites entreprises régionales à toute la gestion et la paperasserie liées à la participation au chantier, ils s'inquiètent notamment du court délai de préparation dont elles disposent (BAPE, 12-06-1997). Également, ils recommandent, comme le promoteur et les ODE, que les entreprises régionales utilisent l'expertise acquise sur le chantier Alma pour explorer le marché international.

## 2.4 Les interventions des organismes gouvernementaux

Les principaux thèmes abordés par les organismes gouvernementaux (OG) sont : 1) le développement régional, 2) le partenariat régional, 3) les impacts économiques du mégaprojet, 4) la main-d'œuvre et 5) les relations de travail. Les OG s'expriment principalement dans la presse écrite, qui renferme la moitié de leurs interventions, alors que les discussions lors des réunions du Comité de suivi et des audiences publiques représentent chacune le quart. La catégorie des OG comprend les commentaires des élus et des représentants de ministères et d'institutions gouvernementales de niveau municipal, régional, provincial et fédéral.

### 2.4.1 Le développement régional selon les OG

Les interventions des OG sur le thème du développement régional concernent le potentiel de croissance amené par le mégaprojet, son effet d'entraînement et la situation des jeunes.

#### 2.4.1.1 *Le potentiel du mégaprojet sur le développement régional*

Les attentes des OG à l'égard de l'impact du mégaprojet sur le développement régional sont importantes. Pour le service d'urbanisme d'Alma, l'annonce marque même le début d'une nouvelle ère de développement économique pour Alma et tout le SLSJ (Le Quotidien, 06-03-1998). Ce potentiel de développement implique toutefois un « effet champignon » dont la ville d'Alma se prévient en contrôlant le développement résidentiel par des quotas (BAPE, 07-07-1997). Cette mesure s'inscrit dans une démarche pour assurer que les investissements soient faits dans un contexte de viabilité à long terme et non de boom économique (*Ibid.*). Le potentiel de développement du mégaprojet est aussi canalisé à l'aide d'un programme de revitalisation du centre-ville et des vieux quartiers d'Alma et de l'ouverture de nouveaux parcs industriels à Alma et dans le sud de la MRC LSJ-E.

#### *2.4.1.2 L'effet d'entraînement*

Les OG considèrent l'effet d'entraînement de l'investissement. Le maire d'Alma s'attend à ce que dès l'annonce de l'investissement des gens d'affaires débloquent des projets et que la construction ait un impact multiplicateur sur l'emploi (Le Progrès-Dimanche, 09-11-1997). D'autres peuvent même constater l'effet d'entraînement comme le responsable du service d'urbanisme d'Alma qui parle : « [...] d'une réelle effervescence depuis l'annonce Alcan. En une seule matinée, il a reçu six demandes de renseignements pour le nouveau parc industriel » (Le Quotidien, 07-03-1998).

#### *2.4.1.3 Les jeunes*

Selon les OG, la croissance entraînée par le mégaprojet doit pouvoir améliorer la situation des jeunes en région. En effet, le député fédéral de LSJ-E souligne qu'il : « [...] faut profiter de cette opportunité pour permettre à un maximum de jeunes d'intégrer le marché du travail et de développer, en région, compétences et expertises. Il s'agit là d'un élément primordial, si nous souhaitons envisager l'avenir de notre communauté avec sérénité » (Le Quotidien, 20-02-1998).

### **2.4.2 Le partenariat régional selon les OG**

Aux yeux des OG, l'établissement d'un partenariat est essentiel pour maximiser les retombées économiques. Ainsi, selon le responsable du service d'urbanisme d'Alma : « Si on veut atteindre les 46 ou les 50 % de retombées chez nous, il faut absolument que les gens de partout s'impliquent. [...] ce n'est même pas un projet régional, c'est un projet d'envergure provinciale et nous devons nous unir pour en maximiser les retombées » (Le Devoir, 11-01-1998). Ce dernier s'attend à ce que le promoteur soit transparent dans l'élaboration de son mégaprojet et qu'il demeure ouvert aux discussions concernant la maximisation des retombées (BAPE, 12-06-1997). Il espère recevoir régulièrement l'état de la situation des retombées économiques afin d'ajuster le tir et de permettre au Comité de suivi de saisir l'évolution des retombées économiques en région (PV, 17-06-1998). Une fois le mégaprojet en cours, certains OG se disent satisfaits de l'information fournie par Alcan qui répond adéquatement aux besoins

de la région et devrait permettre au milieu d'améliorer sa performance en matière de maximisation (PV, 29-01-1998).

#### **2.4.3 Les impacts économiques du mégaprojet selon les OG**

La ville d'Alma s'intéresse aux impacts économiques du mégaprojet qui se traduisent en revenus municipaux et en dépenses pour de nouvelles infrastructures. Ainsi, la nouvelle aluminerie représente des revenus en taxes qui devraient atteindre 6 M\$ annuellement et à ce sujet, le maire d'Alma déclare que ces revenus : « [...] vont permettre à la municipalité d'éliminer le recours aux emprunts pour les immobilisations annuelles, puis, tout en réduisant graduellement à néant sa dette actuelle, la municipalité pourra diminuer le fardeau fiscal de ses contribuables » (Le Quotidien, 20-02-1998). D'un autre côté, les nouvelles infrastructures liées à l'aluminerie représentent un investissement d'environ 3 M\$ (Ville d'Alma, BAPE, 10-06-1997).

#### **2.4.4 La main-d'œuvre régionale selon les OG**

En matière de main-d'œuvre, le Comité sociopolitique d'Alma entend demeurer à l'affût du processus d'embauche du promoteur. Il lui demandera de faire connaître publiquement les critères de sélection et les règles d'équité qui seront appliqués dans le cadre de ce processus (Le Lac-Saint-Jean, 07-06-1998). De plus, ce comité veillera à éviter une embauche massive au Saguenay au détriment du Lac-Saint-Jean conformément à l'engagement du promoteur (Le Quotidien, 20-05-1998).

#### **2.4.5 Les relations de travail selon les OG**

Chez les OG, l'attitude positive témoignée lors de la signature de l'entente sur la stabilité opérationnelle, qui permettait à Alcan d'annoncer la construction de son aluminerie selon le maire d'Alma (*Ibid.*, 23-12-1997), a laissé place à l'inquiétude lors du conflit avec les monteurs



d'acier. Selon le Comité sociopolitique d'Alma, ce conflit risquait d'être dommageable pour l'économie régionale et de détruire les efforts de maximisation (*Ibid.*, 22-05-1999).

#### **2.4.6 L'attribution des lots selon les OG**

Les OG surveillent la performance des entreprises régionales en matière d'obtention de lots. À un certain moment, le responsable du service d'urbanisme d'Alma s'est questionné sur la performance des entreprises du Saguenay qui « manquaient le coche [rataient les opportunités] ». Cela était inquiétant puisque le potentiel de rétention régional dépend largement de la capacité des entreprises saguenéennes à obtenir des lots (Le Progrès-Dimanche, 14-06-1998).

### **2.5 Les interventions du milieu des affaires**

Les interventions du milieu des affaires traitent principalement 1) du développement régional, 2) du partenariat, 3) de la main-d'œuvre et 4) des stratégies des entreprises. La majorité des interventions du milieu des affaires se trouve dans la presse écrite et les audiences publiques. Le milieu des affaires regroupe les entreprises et les associations d'entreprises telles que les chambres de commerce ou l'Association de la construction du Saguenay—Lac-Saint-Jean.

#### **2.5.1 Le développement régional selon le milieu des affaires**

Concernant le développement régional, le milieu des affaires souligne premièrement le potentiel du mégaprojet sur le développement régional. Il se réjouit de l'investissement d'Alcan à Alma et entretient de nombreuses attentes à son égard pour le développement économique de la région. Par exemple, la société de développement commercial d'Alma (SDC d'Alma) : « [...] envisage avec optimisme l'avenir économique et commercial de la ville de l'hospitalité [Alma] dont la population devrait atteindre les 30 000 habitants après la construction de l'aluminerie »

(Le Quotidien, 07-03-1998). Également, à l'instar des OG et des ODE, le milieu des affaires accorde une importance particulière à l'impact du mégaprojet sur le développement à long terme.

Deuxièmement, le mégaprojet favorise le développement régional par son effet d'entraînement qui se concrétise par des investissements dans les domaines connexes à la construction de l'aluminerie. C'est le cas de l'entreprise Charl-Pol, qui confirme que sa nouvelle usine dans le parc industriel Transfo-Parc à La Baie — un investissement de 2,5 M\$ — servira à la production de caissons selon la technologie Pechiney (*Ibid.*, 31-12-1998). Un autre exemple est la décision de l'entreprise Perco de s'installer à Alma, à proximité du chantier, pour mieux servir ses clients industriels (*Ibid.*, 17-05-1998).

### **2.5.2 Le partenariat régional selon le milieu des affaires**

Le milieu des affaires est satisfait du partenariat établi avec le promoteur au niveau de la participation, de la transparence, de l'écoute ou de la qualité des données fournies. Concernant les structures du partenariat, il porte une attention particulière aux compétences des partenaires, il souhaite éviter la multiplication des comités et il estime que le Comité de suivi devrait être formé le plus tôt possible pour couvrir la période de construction et d'exploitation de l'aluminerie. Également, le milieu des affaires discute des initiatives de partenariat telles que le Consortium de formation et le CEMA<sub>3</sub>.

Dans le cadre du partenariat, le milieu des affaires porte une attention particulière à la circulation de l'information. D'abord, la Chambre de commerce d'Alma se donne pour objectif de veiller à ce que les entrepreneurs aient toute l'information nécessaire pour soumissionner efficacement sur les lots (BAPE, 08-07-1997). Ensuite, les commentaires des entreprises, dans le cadre de l'enquête réalisée par les commissariats industriels (ARCI, 1998), indiquent que la circulation de l'information est essentielle. Ils font aussi état de documents de soumissions incomplets, de difficultés à établir un dialogue avec Alcan, de la nécessité d'avoir une nomenclature de travaux plus explicite et de recevoir davantage d'information concernant les lots octroyés.

### **2.5.3 La main-d'œuvre régionale selon le milieu des affaires**

Le milieu des affaires souligne l'impact du mégaprojet sur la main-d'œuvre régionale. Il pourrait créer, selon la SDC d'Alma, un millier d'emplois tertiaires à Alma et les environs en moins de quatre ans (Le Quotidien, 07-03-1998). Également, le bassin des charpentiers menuisiers a été ouvert en juillet 1999 par la CCQ en raison de la rareté de la main-d'œuvre disposant de cartes de la construction : 200 nouveaux travailleurs ont alors intégré le métier (APCHQ régional, Le Réveil, 18-07-1999).

Le milieu des affaires s'intéresse aussi à la formation de la main-d'œuvre affectée à la nouvelle aluminerie. La création du Consortium de formation<sup>22</sup> confirme l'existence d'une approche régionale concertée qui est indispensable compte tenu de l'importance du mégaprojet, du volume d'activité et des sommes financières en jeu (CECOM, BAPE, 06-08-1997).

### **2.5.4 Les stratégies des entreprises régionales selon le milieu des affaires**

Le milieu des affaires reconnaît le rôle du mégaprojet dans le développement de l'expertise et du marché d'exportation des entreprises. Un entrepreneur note que : « Leur participation à la construction de cette aluminerie sera pour bien des entreprises de la région le tremplin qui leur permettra d'acquérir une dimension d'exportation » (Le Quotidien : 01-03-1998).

Les interventions des entreprises témoignent également des stratégies adoptées pour augmenter les chances d'obtenir des lots. Selon LAR Machinerie : « [...] c'est un défi extraordinaire pour les entreprises régionales que de démontrer leur capacité à produire des produits de qualité dans les délais requis pour la construction, si on relève ce défi, on démontrera qu'on peut réaliser des chantiers partout dans le monde! » (Le Progrès-Dimanche, 22-02-1998).

---

<sup>22</sup> Les membres partenaires du Consortium de formation sont : le CECOM (Collège d'Alma et Commission scolaire Lac-Saint-Jean), les Cégep de Chicoutimi et de Jonquière, les commissions scolaires de Chicoutimi et De La Jonquière et l'Université du Québec à Chicoutimi.

## 2.6 Les interventions du Bureau des audiences publiques sur l'environnement

Les membres du Bureau des audiences publiques sur l'environnement (BAPE) accordent une attention particulière 1) au développement régional, 2) aux mesures de maximisation, 3) au partenariat et 4) au suivi. Même si les membres du BAPE sont intervenus sur l'ensemble des enjeux relatifs aux retombées économiques du mégaprojet, du fait qu'ils animaient les audiences publiques, les interventions retenues concernent des questions d'approfondissement particulières et des commentaires propres aux membres du BAPE. L'objectif visé est de dégager leurs préoccupations et leurs intérêts à partir de leurs interventions particulières.

### 2.6.1 Le développement régional selon le BAPE

Le BAPE associe au mégaprojet un potentiel fort pour revitaliser et dynamiser le développement économique régional (BAPE, 1997). Il s'intéresse plus spécifiquement à la transformation de l'aluminium, au développement immobilier et commercial à Alma et aux jeunes.

Premièrement, les membres du BAPE tentent de préciser par leurs questions les intentions et les actions que les différents acteurs intéressés par la transformation de l'aluminium entendent poser ainsi que le potentiel et les contraintes régionales qu'ils identifient (BAPE, 08-07-97).

En ce qui concerne le développement du parc immobilier à Alma, le BAPE est préoccupé par la surenchère qu'entraîne le mégaprojet. Il demande aux autorités municipales de spécifier les mesures instaurées pour éviter que la ville se retrouve avec un taux de logements vacants élevé et des commerces vides une fois le mégaprojet complété (BAPE, 07-07-97). Du côté commercial, le BAPE s'intéresse au développement du centre-ville d'Alma et demande si des actions concrètes ont été prises pour que le mégaprojet favorise sa revitalisation (BAPE, 08-07-1997).

Quant à la situation des jeunes, le BAPE estime que : « [...] la relance économique suscitée par le projet d'usine d'électrolyse à Alma devrait être une occasion privilégiée pour la collectivité régionale d'assurer aux jeunes un accès accru au marché du travail » (BAPE, 1997 : 108).

### **2.6.2 La maximisation des retombées selon le BAPE**

Lors des audiences, le BAPE s'interroge à plusieurs reprises sur le fonctionnement et l'efficacité des mesures de maximisation des retombées économiques entreprises. Concernant les mécanismes de maximisation mis en place, le BAPE propose dans son rapport :

- qu'un plan détaillé de maximisation des retombées économiques soit élaboré par Alcan en concertation avec le milieu;
- que des bilans soient produits par Alcan et que des modes de fonctionnement interactifs soient instaurés afin d'évaluer l'accessibilité des PME au mégaprojet ainsi que l'efficacité des mesures de maximisation utilisées.

### **2.6.3 Le partenariat régional selon le BAPE**

Concernant le partenariat régional, le BAPE recommande : « [...] qu'un comité régional de maximisation des retombées économiques soit implanté par un organisme ralliant le milieu tel le Conseil régional de concertation et de développement » (*Ibid.* : 118). Selon lui, ce partenariat pourrait même dépasser le mégaprojet Alma et il recommande : « [...] qu'une table-conseil régionale soit mise en place de concert avec le Conseil régional de concertation et de développement afin de consolider le partenariat entre Alcan et la région, tant pour le mégaprojet lui-même que pour l'ensemble des activités de l'entreprise dans la région » (*Ibid.*).

Le BAPE reconnaît également la responsabilité du promoteur à l'égard de la démarche de partenariat, il est d'avis que ce dernier : « [...] doit s'assurer que les assises du partenariat local se développent et s'affirment comme point d'attache des efforts de maximisation des retombées économiques pour l'ensemble du SLSJ » (*Ibid.* : 114). À cet égard, le BAPE questionne Alcan sur

son intention d'officialiser le partenariat établi avec la ville d'Alma et le Comité de suivi une fois le mégaprojet autorisé<sup>23</sup> (BAPE, 12-06-1997).

#### **2.6.4 Le suivi selon le BAPE**

Le BAPE perçoit le suivi comme un outil de prospection de solutions durables et un processus permettant la rétroaction. Il est d'avis : « [...] que le suivi des retombées économiques devrait non seulement identifier les actions réalisables dès maintenant, mais aussi explorer de nouvelles pistes pour l'avenir » (*Ibid.* : 122). Il estime aussi : « qu'il est essentiel qu'Alcan établisse des mécanismes d'information et d'échange interactifs de façon à s'assurer que les mesures de maximisation puissent être ajustées au besoin et que les résultats soient à la hauteur des attentes exprimées » (*Ibid.* : 115). Le BAPE est également intéressé par les mécanismes favorisant l'apprentissage collectif et le transfert des connaissances liées au mégaprojet (BAPE, 07-07-1997).

### **2.7 Les interventions des médias**

Les interventions des médias traitent le plus souvent 1) de développement régional, 2) de partenariat, 3) de relations de travail et 4) de main-d'œuvre. Elles sont réalisées par des journalistes et des éditorialistes de la presse écrite régionale et provinciale.

#### **2.7.1 Le développement régional selon les médias**

Les médias accordent un rôle important au promoteur dans la relance de l'économie régionale et entretiennent avec optimisme l'implantation de l'aluminerie Alma. Selon la direction du journal *Le Quotidien*, le développement de la région est intimement lié à celui du promoteur :

---

<sup>23</sup> Le promoteur confirme son intention d'officialiser le partenariat.

« [...] Alcan fait partie de la grande histoire régionale. C'est grâce à elle si le SLSJ a pu asseoir sa présence au sein des sociétés industrielles. Alors que l'économie se prépare à se diriger vers de nouveaux horizons, il n'est que normal, en somme, que ce soit la multinationale qui donne en quelque sorte le signal du départ » (Le Quotidien, 01-03-1998).

Initialement, l'optimisme des médias à l'égard du mégaprojet était grand. Richard Banford du journal Le Quotidien ignorait même les mises en garde effectuées par M-U Proulx (section 2.2.4.2), il demandait : « À quoi bon vouloir freiner cet enthousiasme générateur de nouvelles idées et de fierté? » (*Ibid.*, 26-02-1998). Un an plus tard, il répond lui-même à sa question : « Lorsque le plus important chantier privé de construction au Canada, l'aluminerie Alcan d'Alma, ouvrait, à la même époque l'an dernier, il s'en trouvait plusieurs, incluant l'auteur de ces lignes, pour prédire un boom dans la construction résidentielle au Saguenay—Lac-Saint-Jean. L'implacable verdict des chiffres nous ramène à une tout autre réalité [...] » (*Ibid.*, 15-04-1999). Lorsque les indicateurs économiques tardent à lever, le mégaprojet Alcan semble une panacée bien provisoire aux yeux de l'éditorialiste.

Les médias s'intéressent également à la transformation de l'aluminium comme levier de développement régional. Ils perçoivent l'implication d'Alcan dans le dossier comme une donnée importante et prometteuse, certains s'attendent même à ce que la compagnie annonce un développement d'envergure touchant la transformation de l'aluminium (*Ibid.*, 27-02-1998).

### **2.7.2 Le partenariat régional selon les médias**

Les médias soulignent l'importance du partenariat pour assurer la réalisation du mégaprojet et bénéficier davantage de ses effets directs et indirects. Selon Richard Banford, cette concertation a un effet bénéfique sur toute l'économie régionale puisque : « En ralliant toutes les forces du Saguenay—Lac-Saint-Jean, le projet Alcan jette les bases d'une nouvelle économie pour la région. Les signaux de solidarité et d'acceptabilité sociale lancés aux quatre coins du globe chasseront les doutes entretenus par certains investisseurs étrangers » (*Ibid.*, 26-02-1998).

### **2.7.3 Les relations de travail selon les médias**

Au niveau des relations de travail, les médias s'intéressent à l'entente de stabilité opérationnelle d'une durée de 18 ans qui ouvre la voie à la construction de l'aluminerie. Selon Carol Néron, en plus de projeter une image positive de la région et de favoriser son développement économique, cette entente permettra à la région de se démarquer de ses concurrentes et de rétablir sa réputation auprès des investisseurs (*Ibid.*, 09-03-1998). Cependant, une année plus tard, le chantier est le théâtre d'un conflit de travail qui lui fait dire : « [...] les investisseurs ont raison d'y penser à deux fois avant de tourner leur regard en direction de la région qui continue de se démarquer de façon négative dans le monde des relations de travail » (*Ibid.*, 25-04-1999).

### **2.7.4 La main-d'œuvre régionale selon les médias**

Au sujet de la main-d'œuvre, les médias s'inquiètent de la provenance des nouveaux employés de l'aluminerie. Selon France Paradis, du journal *Le Lac-Saint-Jean* : « Si aucun geste n'est posé, ce seront en bonne partie des travailleurs du Saguenay qui viendront gagner leur vie à Alma, au moment où la nouvelle aluminerie Alma entrera en production » (03-05-1998).

## **2.8 Les interventions des travailleurs**

Les interventions des travailleurs, à travers les organisations syndicales, concernent principalement la main-d'œuvre régionale et la transformation de l'aluminium.

### **2.8.1 La main-d'œuvre régionale selon les travailleurs**

Même si l'annonce de l'investissement constitue une « véritable bouffée d'air frais » et garantit la sécurité d'emploi pour les travailleurs de l'usine Isle-Maligne (SNEAA Alma, Le



Quotidien, 20-02-1998), la question de la provenance des nouveaux travailleurs soulève des débats.

D'un côté, le SNEAA<sup>24</sup> Alma estime que lors de la construction d'une nouvelle usine la majorité des retombées économiques directes en emplois et en achats doivent revenir au milieu immédiat, soit la MRC LSJ-E dans le cas présent (*Ibid.*, 02-06-1999). Aussi, lorsque le comité des travailleurs d'Isle-Maligne constate que les emplois de la future aluminerie glisse vers le Saguenay, il demande une action énergique de la part de la ville d'Alma, du conseil économique, de la MRC, des élus et du Comité de suivi afin de corriger la situation (Le Lac-Saint-Jean, 03-05-1998). Pendant ce temps, du côté du Saguenay, le SNEAA Arvida reproche aux gens d'Alma leur manque de solidarité face à la situation de l'emploi régional (Le Quotidien, 20-04-1999).

### **2.8.2 La transformation de l'aluminium selon les travailleurs**

Selon les travailleurs, il faut amener des usines de transformation d'aluminium en région pour arriver à créer des emplois permanents. Ils souhaitent donc que le complexe industriel Alma apporte les éléments nécessaires à la réalisation de projets régionaux de transformation (SNEAA Arvida, *Ibid.*, 20-02-1998). À cet égard, le SNEAA Alma s'inquiète de la main mise du Saguenay sur le dossier de la transformation à travers le comité Transformations (*Ibid.*, 17-07-1998).

---

<sup>24</sup> Le Syndicat national des employés de l'aluminium d'Arvida (SNEAA) compte une section à Jonquière (Arvida) et à Alma et représente la majorité des travailleurs d'Alcan Aluminium.

### 3 Les pistes de réflexion

Certains thèmes abordés par les acteurs régionaux se rapprochent davantage de notre problématique et les interventions s'y rattachant dégagent des pistes de réflexion utiles dans notre analyse de la rétention régionale des retombées économiques. L'encadré suivant présente les éléments de réflexion découlant des commentaires des acteurs.

Bien entendu, nous ne pouvons répondre à toutes ces questions dans le cadre de ce mémoire. Toutefois nous approfondirons davantage certaines questions qui reviendront dans les chapitres suivants.

#### Encadré 2 : Les pistes de réflexion

##### **Le partenariat régional**

- Est-ce que les entreprises régionales, comme plusieurs des intervenants, s'intéressent au partenariat et adoptent des démarches de collaboration ?

##### **La maximisation des retombées économiques**

- Quelle est l'utilité des mesures de maximisation pour les entreprises régionales ?
- Comment les clauses favorisant les ressources régionales sont-elles appliquées concrètement par le promoteur ?
- Existe-t-il des mesures de maximisation supplémentaires qui pourraient être appliquées ?
- Dans quelle mesure les ODE, qui se sont fixés pour objectifs d'aider les entreprises, contribuent-ils à l'obtention et à la réalisation de lots par les entreprises régionales ?

##### **Le développement régional**

- Quels sont les impacts à long terme du mégaprojet sur le développement des entreprises régionales ?
- Le mégaprojet a-t-il un effet d'entraînement sur les entreprises régionales ? Favorise-t-il la réalisation de leurs projets de développement ?
- Le mégaprojet permet-il de diversifier l'économie régionale, entre autres par la transformation de l'aluminium ?

## **Le suivi des retombées économiques**

- Compte tenu des débats concernant le suivi des retombées économiques du mégaprojet, existe-t-il des outils permettant d'améliorer le suivi effectué par le promoteur et la communauté d'accueil ?

## **L'attribution des lots**

- Quels sont les résultats des entreprises régionales en matière d'obtention de lots sur le processus d'appel d'offres du promoteur ?
- Quels sont les facteurs expliquant que certaines entreprises régionales ne sont pas compétitives au niveau du prix en appel d'offres ?
- Quelle est l'incidence du facteur de proximité sur l'obtention de lots par les entreprises régionales ?
- Quelle est l'incidence de l'effet de saturation sur l'obtention de lots par les entreprises régionales ?

## **La main-d'œuvre**

- Les divergences entre les sous-régions du Saguenay et du Lac-Saint-Jean en matière d'emploi signalent-elles une différenciation entre les perceptions et les comportements des entreprises provenant de ces sous-régions ?

## **Les stratégies des entreprises**

- Les entreprises régionales profitent-elles de ce mégaprojet pour acquérir de l'expérience et éventuellement, l'exporter sur d'autres grands chantiers industriels ?

## 4 Conclusion

Notre étude des interventions des acteurs régionaux en rapport avec les retombées économiques du mégaprojet visait à identifier les principaux thèmes d'intérêt et les enjeux qu'ils sous-tendent. Elle a démontré, au niveau des entreprises, que le partenariat régional, les mesures de maximisation, le support des institutions et la dynamique de l'attribution des lots sont des enjeux économiques importants.

L'observation du discours est une étape incontournable de la recherche comme lieu où s'exprime une partie importante des perceptions et des préoccupations liées au mégaprojet, témoignages des impacts anticipés et même vécus par les différents acteurs. Parmi ces acteurs, les entreprises régionales resteront au centre de notre démarche dans l'étude de la répartition des lots pour la construction du mégaprojet, au chapitre V, et l'enquête auprès des adjudicataires, au chapitre VII.

## **Chapitre V**

### **Le processus d'attribution des lots pour la construction de l'aluminerie Alma**

Le chapitre V analyse les retombées économiques de la construction de l'aluminerie Alma en termes de lots obtenus par les entreprises entre février 1998 et juillet 1999. L'analyse de la répartition spatiale des lots et du processus qui l'encadre est le point de départ d'une recherche sur la rétention des retombées économiques par les entreprises en région. En effet, le processus d'attribution des lots est la première étape où la capacité de rétention des entreprises régionales se concrétise, en efforts déployés pour obtenir des lots.

La répartition spatiale des lots obtenus permet de caractériser et de comparer, selon les différentes zones géographiques, la capacité de rétention des entreprises régionales. Elle permet également d'explorer l'impact de différentes variables, par exemple l'étape du processus, la date d'obtention ou les compétences reliées aux travaux, sur la répartition des lots sur le territoire. Également, certains résultats indiquent déjà l'existence des leviers et des freins relatifs à la rétention régionale des retombées économiques du chantier.

L'étude du processus d'attribution des lots comprend les parties suivantes : 1) la définition des objectifs et des éléments méthodologiques, la présentation des résultats concernant 2) la période d'appel d'offres, 3) les octrois, 4) la sous-traitance et 5) le réseau d'entreprises du promoteur. En conclusion, les faits saillants, les pistes d'analyses et les limites de l'étude de l'attribution des lots sont exposés.

## **1. Les objectifs et les éléments méthodologiques**

Cette première partie du chapitre V présente les objectifs liés à l'étude de l'attribution des lots ainsi que les principaux éléments méthodologiques à retenir, soit la terminologie relative au processus d'attribution des lots, l'explication de ce processus, les outils et les sources utilisées pour compiler les résultats et la nature des renseignements recueillis.

### **1.1 Les objectifs de l'étude de l'attribution des lots**

Deux objectifs particuliers sont visés par l'étude de l'attribution des lots pour la construction de l'usine Alma. Premièrement, dresser un portrait global des résultats relatifs aux différentes étapes du processus d'attribution des lots — l'appel d'offres, l'octroi des lots et le recours à la sous-traitance — notamment en analysant leur répartition spatiale.

Deuxièmement, documenter et quantifier des thématiques d'intérêt relatives aux retombées économiques. Par exemple, dégager des données concrètes et pertinentes sur les compétences des entreprises régionales, sur leur rendement en appel d'offres ou sur le réseau d'entreprises. Cet exercice permet d'améliorer notre connaissance des principaux enjeux liés aux retombées économiques du mégaprojet industriel et d'entrevoir d'éventuels leviers et blocages à la rétention et à l'apprentissage.

Rappelons que selon les acteurs régionaux, la rétention de retombées économiques dans la région du SLSJ et la MRC LSJE, sous forme de lots attribués à des entreprises locales, est un enjeu majeur du changement et un facteur d'acceptabilité sociale du mégaprojet.

## 1.2 La terminologie relative au processus d'attribution des lots

Le processus d'attribution des lots fait appel à une terminologie technique complexe qui peut porter à confusion si elle n'est pas clairement définie *a priori*. Voici donc un lexique des principaux termes utilisés dans ce chapitre.

### Encadré 3 : La terminologie relative au processus d'attribution des lots

**Processus d'attribution des lots :**

Ensemble des étapes suivies par un lot depuis sa définition au niveau de l'ingénierie jusqu'à son obtention par une entreprise et l'identification des sous-traitants impliqués. Ce processus comprend les étapes suivantes : l'appel d'offres, l'octroi et la sous-traitance (si nécessaire).

**Lot :**

Terme générique désignant une portion des travaux nécessaires à la construction du mégaprojet. L'ingénierie a réparti la construction en 790 lots environ qui sont attribués à différentes entreprises.

**Contrat :**

Un type de lot comprenant des travaux de construction et l'installation d'équipement effectué par les entrepreneurs, par exemple l'érection de charpentes ou l'installation d'équipements de ventilation. Le mégaprojet de construction compte environ 330 contrats de construction.

**Entrepreneur :**

Caractérise une entreprise ayant reçu un lot de type contrat ou étant apte à en réaliser.

**Lot d'achats :**

Un type de lot comprenant des travaux relatifs à la fabrication et à la fournitures d'équipements, par exemple la fabrication de cuves d'électrolyse. Le mégaprojet de construction compte environ 460 lots d'achats auprès de fabricants.

**Fabricant :**

Caractérise une entreprise ayant reçu un lot d'achats ou étant apte à en réaliser.

**Appel d'offres :**

Période durant laquelle un lot est soumis à l'attention d'entreprises qui doivent préparer une soumission afin de l'obtenir. Le lot est ouvert à la concurrence des entreprises invitées.

**Soumission :**

Acte écrit par lequel un concurrent à un marché par adjudication fait connaître ses conditions et s'engage à respecter les clauses du cahier des charges. Soumission à un appel d'offres.

**Soumissionnaire :**

Entreprise qui effectue une soumission.

**Octroi :**

Désigne la décision du promoteur d'attribuer le lot à une entreprise précise et caractérise le lot qui n'est plus soumis en appel d'offres.



**Adjudicataire :**

L'entreprise bénéficiaire de l'octroi.

**Sous-traitance :**

Opération contractuelle par laquelle un entrepreneur (donneur d'ordre) confie à un autre entrepreneur (sous-traitant) le soin de réaliser, pour son compte et selon ses directives, une partie du travail destinée au promoteur. Désigne aussi l'activité de travailler en sous-traitance.

**Sous-traitant :**

Personne qui est chargée d'un travail pour le compte d'un entrepreneur principal.

### 1.3 La description du processus d'attribution des lots

Le processus d'attribution des lots encadrant la construction de l'aluminerie Alma est sous la responsabilité de l'entreprise Alcan qui demeure maître d'œuvre de son mégaprojet même si la firme Bechtel est chargée de sa gestion.

Le processus d'attribution des lots comprend les étapes suivantes :

- 1) Le promoteur dresse une liste comptant en moyenne de six à huit entreprises qui répondent selon lui aux critères pour effectuer le lot (ÉIE, Annexe B). Dans les faits le nombre moyen de soumissionnaires par lot est de 5,2 (section 2).
- 2) En fonction de cette liste, le promoteur procède à l'appel d'offres sur invitation et reçoit ensuite les soumissions des entreprises jusqu'à la fermeture de l'appel d'offres.
- 3) Une liste réduite (*short list*) de soumissionnaires retenus est approuvée par le promoteur et le soumissionnaire qui semble être en mesure de faire le travail à moindre coût est identifié et recommandé.
- 4) Les soumissionnaires de la liste réduite sont soumis à une évaluation approfondie et rencontrés afin de vérifier s'ils ont bien compris les clauses du cahier des charges.
- 5) Alcan fait connaître le nom de l'adjudicataire.

Concernant la sous-traitance, les entreprises doivent identifier les sous-traitants qu'elles entendent utiliser pour réaliser les travaux dans leurs soumissions. Ces derniers sont validés une première fois en appel d'offres par le promoteur. Enfin, lorsque les sous-traitants d'un adjudicataire sont déterminés ils sont approuvés de nouveau et accèdent au chantier. Alcan conserve donc un pouvoir discrétionnaire sur le choix des sous-traitants des adjudicataires.

Ce processus d'attribution des lots est utilisé comme tel dans la majorité des cas. Cependant, le promoteur reconnaît qu'un certain nombre de lots sont octroyés sans faire d'appel d'offres. Entre février et mai 1998, une dizaine de lots a été ainsi octroyée à des soumissionnaires uniques (PV, 17-06-98).

## **1.4 Les outils et les sources**

### *1.4.1 Les outils*

L'étude de l'attribution des lots passe d'abord par l'utilisation de bases de données (BD) relatives aux trois étapes du processus soit une BD sur les soumissions, les octrois et les sous-traitants. Ces BD sont réalisées avec le logiciel *Microsoft® Access 97* et peuvent être utilisées individuellement ou mises en relation de sorte qu'il est possible de retracer, pour un même lot, les soumissionnaires invités, l'adjudicataire et les sous-traitants. Également, le logiciel *ArcView® GIS 3.2* est utilisé pour présenter certains résultats sous forme cartographique.

### *1.4.2 Les sources*

Les renseignements compilés dans ces trois BD proviennent de documents produits et fournis par Alcan. Il s'agit de *la liste des soumissionnaires* dans le cas de la BD sur les soumissions, du *sommaire mensuel des octrois* et de *l'avis d'attribution de contrat* pour la BD sur les octrois et enfin, de *l'avis de contrat* pour celle sur les sous-traitants.

L'exactitude et l'exhaustivité des données colligées sont donc tributaires des renseignements fournis par le promoteur. Ces documents ont été consultés sur une période allant du début chantier, en février 1998, au 31 juillet 1999.

### **1.5 Les renseignements compilés**

Les BD sur le processus d'attribution contiennent des renseignements sur :

- l'identification du lot (codification utilisée par le promoteur);
- le type de lot : un contrat ou un lot d'achats;
- la date relative aux étapes d'attribution du lot : fermeture d'appel d'offres, octroi, début des travaux;
- le nom de l'entreprise impliquée : soumissionnaire, adjudicataire, sous-traitant;
- la localisation de l'entreprise impliquée : municipalité, province, pays;
- le secteur de compétences des travaux à être effectués;
- le nombre total de travailleurs requis pour effectuer le contrat (seulement la BD sur les sous-traitants).

Ces renseignements permettent d'effectuer la répartition des soumissions, des octrois et des sous-traitances selon une seule variable, telle que l'origine géographique; ou en combinant deux ou plusieurs variables, tel que le secteur de compétences impliqué dans la réalisation d'un lot et la provenance de l'adjudicataire. Les combinaisons possibles avec ces renseignements sont trop nombreuses pour être présentées intégralement et les résultats suivants incluent seulement les combinaisons significatives en regard des principales questions de recherche définies au chapitre I (section 3.1).

## **2. L' appel d'offres**

Les résultats de la période d'appel d'offres concernent les soumissions effectuées par les entreprises invitées par Alcan à participer au processus d'attribution des lots. Ces entreprises sont considérées aptes à effectuer des travaux ou à fournir des équipements par le promoteur et elles sont les seules à pouvoir obtenir un contrat direct sur le chantier.

Entre février 1998 et juillet 1999, Alcan a reçu 2 029 soumissions dont 1 078 pour des contrats et 951 pour des lots d'achats. Ces soumissions sont reliées à 387 lots différents, pour une moyenne de 5,2 soumissions par lots, et 169 sont des contrats alors que 218 sont des lots d'achats. Au total 740 entreprises différentes ont soumissionné, pour une moyenne de 2,7 soumissions par entreprise, et parmi celles-ci, 255 ont été invitées pour des contrats et 520 pour des lots d'achats.

Les résultats sont présentés dans l'ordre suivant : 1) la répartition spatiale des soumissions, 2) les lots à soumissionnaires uniques, 3) ceux n'ayant pas de soumissionnaires régionaux, 4) le secteur de compétences des soumissions et 4) le programme de rattrapage de l'échéancier.

### **2.1 La répartition spatiale des soumissions**

La répartition spatiale des soumissions, comme celles des octrois et de la sous-traitance, est réalisée selon cinq zones géographiques exclusives qui s'emboîtent, comme l'illustre l'encadré 4.

#### Encadré 4 : Les zones géographiques à l'étude

- 1) La zone **MRC Lac-Saint-Jean Est (LSJ-E)** correspondant à la zone micro-régionale d'influence et à la zone rapprochée de l'ÉIE et inclut la ville d'Alma.
- 2) La zone **Saguenay—Lac-Saint-Jean (SLSJ)** qui exclue la précédente et correspond à la zone régionale d'influence et à la zone régionale dans l'ÉIE.
- 3) La zone du **Québec**, constituée par la province mais excluant la région du SLSJ.
- 4) La zone du **Canada**, les autres provinces canadiennes, sauf le Québec.
- 5) La zone d'ordre **International** qui correspond aux autres pays, sauf le Canada.

Pour des fins de comparaisons, le terme **local** couvre la zone MRC LSJ-E (zone 1) et le terme **régional** inclut la MRC LSJ-E et le reste du SLSJ (zones 1 et 2). Le terme régional permet de présenter des données pour l'ensemble du territoire de la région administrative du Saguenay—Lac-St-Jean.

La répartition spatiale du nombre de soumissions révèle une distinction claire entre les contrats et les lots d'achats au niveau de **la région** (figure 12). Du côté des contrats, elle en obtient plus de la moitié (57,8 %) alors que pour les lots d'achats la région n'obtient que 15,2 % des soumissions.

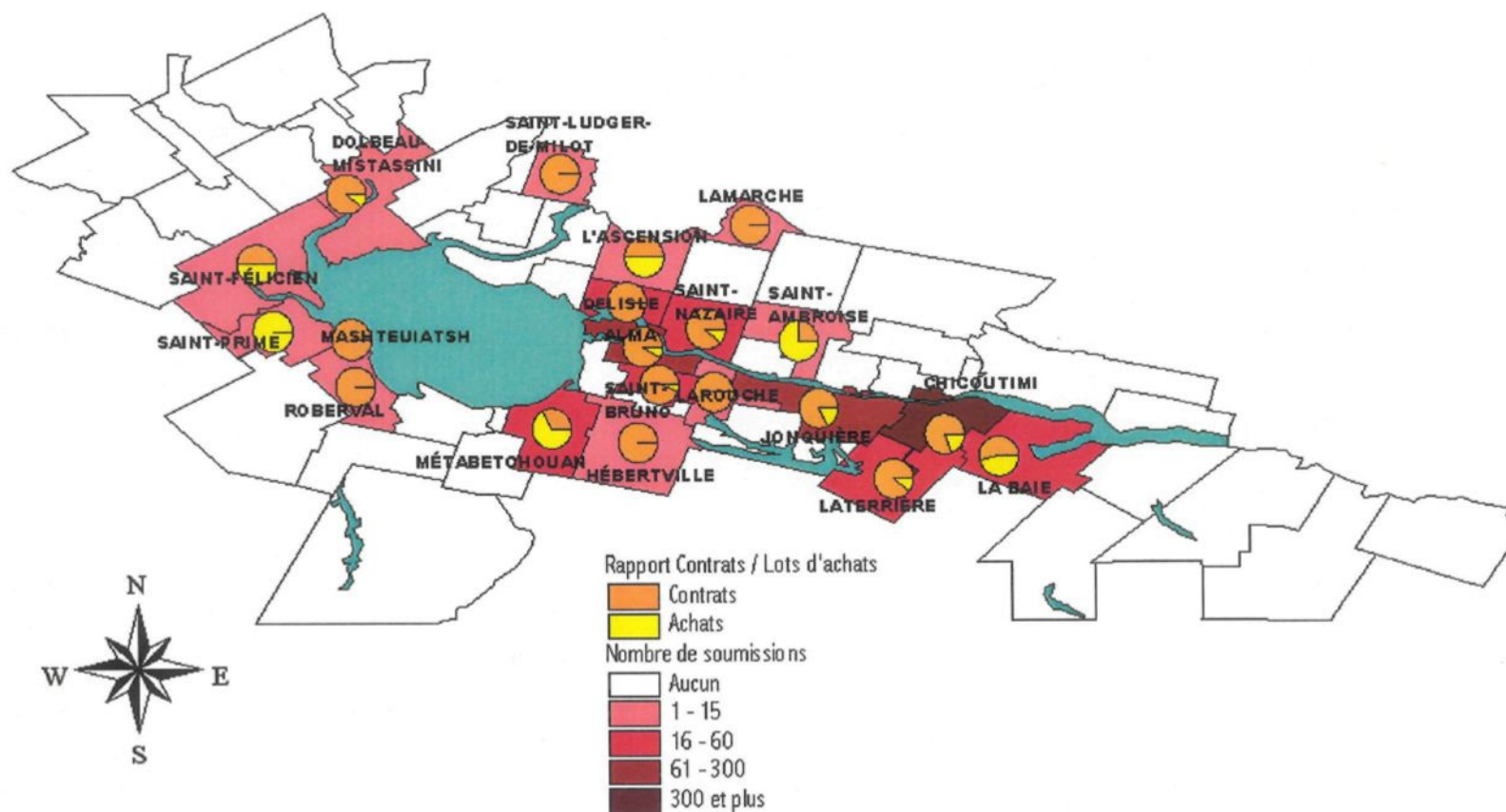
Le **Québec** obtient 41,4 % des soumissions pour les contrats et la moitié des soumissions pour les lots d'achats (51,4 %). Les entreprises provenant de la zone du Québec constituent donc le principal bassin pour la construction et la fourniture de la future aluminerie.

Le recours aux entreprises du **Canada**, principalement de l'Ontario (91,8 %), est marginal pour la réalisation de contrats. C'est plutôt du côté des lots d'achats que les autres provinces sont interpellées puisque 12,3 % des soumissions proviennent de cette zone.

Figure 12

# Répartition spatiale des soumissions

Au 31 juillet 1999



Source : Alcan Aluminium, 1999

Le fait que le Canada reçoive moins de soumissions semble indiquer que la majorité des besoins, peu ou moyennement technologiques (bâtiments, installations), peuvent être comblés au Québec (zone 1, 2 et 3) et que les besoins plus technologiques nécessitent une expertise internationale. En effet, les entreprises internationales soumissionnent presque exclusivement sur des lots d'achats où elles représentent 21 % des soumissions. Par exemple, plusieurs lots d'achats concernent les équipements électriques et mécaniques liés directement au processus de fabrication de l'aluminium.

### *2.1.1 La distribution des soumissions au SLSJ*

Au SLSJ, les soumissions pour les **contrats** proviennent principalement d'entreprises situées dans les municipalités de Chicoutimi (255), Jonquière (129) et Alma (105). Notons que les entreprises des municipalités limitrophes à Alma ont effectué plusieurs soumissions : 28 à Saint-Nazaire, 23 à Delisle et 21 à et Saint-Bruno<sup>25</sup>.

Concernant les **lots d'achat**, ce sont les villes de Chicoutimi (62), Jonquière (27), La Baie (16) et Métabetchouan (15) qui comptent la majorité des soumissions. Les entrepreneurs d'Alma n'obtiennent que 11 soumissions.

## **2.2 Les lots à soumissionnaire unique**

Parmi les 387 lots ayant été en appel d'offres au 31 juillet 1999, 40 n'avaient qu'un seul soumissionnaire, soit une proportion de 10,3 %. De ces lots à soumissionnaire unique, 20 % font appel à des entreprises régionales. Le reste est attribué à des entreprises du Québec et d'ailleurs dans le monde, ce qui représente 8,3 % du nombre total de lots (voir tableau 11).

---

<sup>25</sup> Dans certains cas, la majeure partie des soumissions est liée à une seule entreprise (PROCO Construction à Saint-Nazaire ou LAR Machinerie à Métabetchouan).

Les lots à soumissionnaire unique sont liés à des fournisseurs hautement spécialisés, à des entreprises détenant une technologie exclusive (Péchiney) ou à des ententes particulières. Ils sont principalement concentrés dans les secteurs de la mécanique de bâtiment de l'instrumentation et de l'électricité. Les appels d'offres avec un seul soumissionnaire concernent surtout les lots d'achats (87,5 %).

Le soumissionnaire unique devait également se soumettre au processus d'appel d'offres (soumission, évaluation, etc.) et pouvait être rejeté. Un nouvel appel d'offre était alors lancé avec un ou plusieurs nouveaux soumissionnaires.

**Tableau 11 : Lots à soumissionnaire unique selon la zone géographique**

<b>Zone géographique</b>	<b>Achats</b>	<b>Contrats</b>
MRC LSJ-E	1	1
SLSJ	4	2
Québec	22	2
Canada	0	0
International	8	0
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>5</b>

### **2.3 Les appels d'offres n'ayant pas de soumissionnaires régionaux**

Parallèlement aux 32 lots avec soumissionnaire unique provenant de l'extérieur de la région, 141 appels d'offres ayant plus d'un soumissionnaire ne faisaient pas appel à des soumissionnaires régionaux (tableau 12). Ainsi, 173 lots sur 387 ne comptaient pas d'entreprises régionales parmi leurs soumissionnaires. C'est donc 44,7 % des lots en appel d'offres qui, au 31 juillet 1999, excluent les entreprises de la région. Inversement, 34 lots n'avaient que des soumissionnaires régionaux, soit 8,8 % des lots en appel d'offres. Même si le comité de suivi du CRCDD affirmait que les contrats à fournisseurs uniques ont peu d'incidences sur les retombées économiques en région (Le Quotidien, 1998-06-27), il faut également considérer, dans une perspective de rétention régionale, les lots qui excluent les entreprises régionales même s'il y a plus d'un soumissionnaire.



## **2.4 Les compétences des entreprises régionales**

Au sujet des compétences des entreprises régionales en rapport à la construction d'une aluminerie, le Comité de suivi du CRCDD déclarait que : « Les lots d'achats demandent une technologie bien spécifique qu'on ne retrouve pas en région » et que « dans 50 % des cas, on ne retrouve pas les spécialités recherchées auprès des entreprises régionales au niveau des achats » (PV, 1998-05-14). Par conséquent, il est important de préciser les compétences détenues, et à développer dans le futur, par les entreprises du SLSJ afin de mieux comprendre la capacité de rétention en région.

Ainsi, le rapport entre le nombre de lots n'ayant pas de soumissionnaire régional et le nombre total de lots en appel d'offres (taux d'exclusion) selon le secteur de compétences permet de caractériser l'offre régionale et d'identifier ses forces et faiblesses (tableau 12). Toutefois, soulignons qu'il s'agit des compétences perçues par le promoteur puisque c'est lui qui dresse la liste des soumissionnaires et qui définit les secteurs de compétences liés aux travaux. Il est possible qu'il existe un écart entre la perception du promoteur et l'offre régionale réelle.

D'abord, les lots n'ayant pas de soumissionnaires régionaux sont principalement des lots d'achats (88 %), ce qui signifie que l'offre régionale est très faible au niveau de la fourniture d'équipement.

Les entreprises régionales sont absentes dans la majorité des appels d'offres liés aux secteurs de compétences suivants : l'instrumentation (78,9 %), la tuyauterie (66,7 %), la ventilation (60 %), l'électricité (59,1 %) et la mécanique de bâtiment (59 %). Elles n'ont donc pas l'opportunité de soumissionner sur ces lots car elles ne sont pas invitées à soumissionner.

**Tableau 12 : Proportion d'appels d'offres n'ayant pas de soumissionnaires régionaux,  
selon le secteur de compétences**

<b>Appels d'offres n'ayant pas de soumissionnaires régionaux</b>	<b>Architecture</b>	<b>Civil</b>	<b>Électricité</b>	<b>Général</b>	<b>Instrumentation</b>	<b>Mécanique</b>	<b>Tuyauterie</b>	<b>Structure</b>	<b>Ventilation</b>	<b>Total</b>
Soumissionnaire unique*	0	0	6	0	8	16	0	0	1	31
Plusieurs soumissionnaires	3	5	20	1	7	92	2	9	2	141
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>26</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>108</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>172</b>
<b>Ensemble des lots</b>	<b>34</b>	<b>17</b>	<b>44</b>	<b>30</b>	<b>19</b>	<b>183</b>	<b>3</b>	<b>51</b>	<b>5</b>	<b>386</b>
Appels d'offres n'ayant pas de soumissionnaires régionaux (en %)	8,8	29,4	59,1	3,3	78,9	59,0	66,7	17,6	60,0	44,6

\* Un lot à soumissionnaire unique n'est pas relié à un secteur de compétences.

Les travaux de mécanique et d'électricité ont une importance particulière puisqu'ils représentent 227 lots dont 134 n'ont pas interpellé de soumissionnaires régionaux. Ces deux secteurs représentent 77,9 % des contrats excluant la région et 34,7 % des contrats dans l'ensemble.

D'un autre côté, la région détient les compétences liées aux lots d'ordre général (3,3 %), d'architecture (8,8 %), de structure (17,6 %) et de génie civil (29,4 %), des secteurs où les entreprises régionales sont fortement représentées.

## **2.5 Le programme de rattrapage de l'échéancier**

Le chantier de construction de l'aluminerie a été le théâtre d'un conflit de travail du 7 mai au 7 juin 1999. Durant cette période, l'arrêt de travail des monteurs d'acier a ralenti, voire même paralysé certains travaux. À l'issue du conflit, le promoteur indiquait son intention de « rattraper le temps perdu en réorganisant le travail » sur le chantier (PV, 1999-

06-23). Le conflit de travail a donc eut un impact sur l'échéancier serré du chantier. Un programme de rattrapage des travaux et de l'échéancier a été mis sur pied. Au niveau des appels d'offres, des lots à appel d'offres restreints — un ou deux soumissionnaires — ont été réalisés dans le cadre de ce programme. Les entreprises invitées étaient limitées à celles ayant déjà obtenu de bons résultats sur le chantier et pouvant réaliser les travaux en très peu de temps. Le conflit a donc ajouter de la pression sur les soumissionnaires, de la région et de l'extérieure, en resserrant les critères de temps et de disponibilité.

### **3. L'octroi des lots**

Les résultats en matière d'octroi concernent les lots attribués par Alcan aux entreprises pour la construction et la fourniture d'équipements relatifs à l'aluminerie Alma.

Entre février 1998 et juillet 1999, 476 lots ont été octroyés, de ces lots, 218 étaient des contrats et 258 étaient des lots d'achats. Ils ont été obtenus par 284 entreprises différentes, ce qui représente 1,7 lot par entreprise en moyenne. De ces lots, 113 étaient des contrats de construction et 171 des lots d'achats. Ces octrois représentent environ les deux tiers de l'ensemble des octrois prévus pour la construction de l'aluminerie.

Les résultats suivants concernent la répartition spatiale des octrois, la répartition mensuelle des octrois, le rendement des entreprises régionales en appel d'offres selon le secteur de compétences et selon la proportion de soumissionnaires régionaux et finalement, la valeur des octrois par zone géographique.

Évidemment, les résultats en matière d'octrois selon les zones sont largement tributaires du nombre d'invitations à soumissionner, mais ils dépendent également de la compétitivité des entreprises durant les appels d'offres.

### **3.1 La répartition spatiale des octrois**

La MRC LSJ-E et le SLSJ obtiennent ensemble 57,3% des contrats et 13,6% des lots d'achats, les entreprises du Québec détiennent 39,9 % des contrats et la moitié des lots d'achats (50 %), les autres provinces canadiennes reçoivent 14 % des lots d'achats et enfin, le niveau international représente 22,5 % des lots d'achats (Figure 13).

#### *3.1.1 La distribution des octrois au SLSJ*

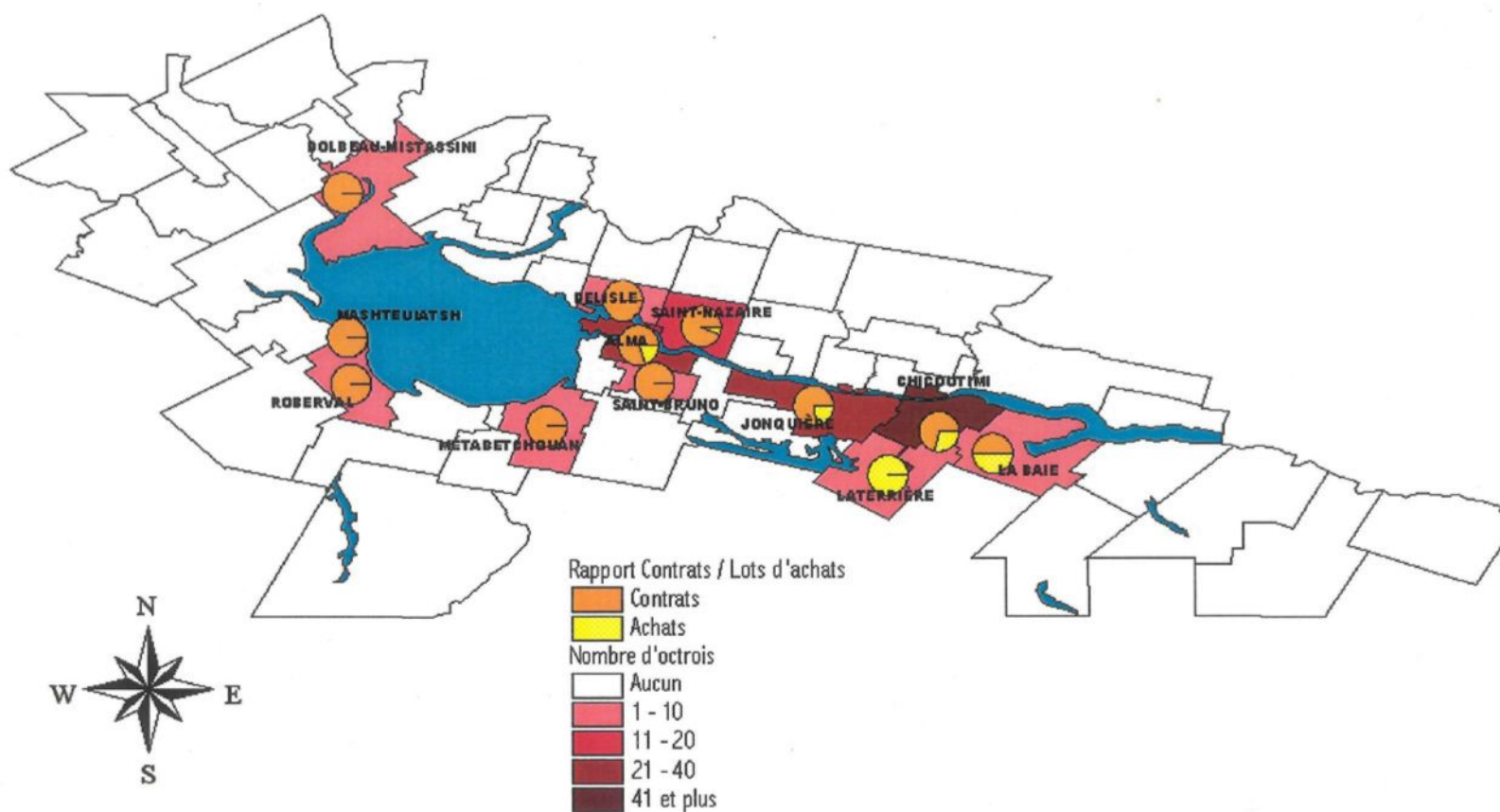
Au SLSJ, Chicoutimi obtient 41 contrats de construction, suivi par Alma avec 25 qui devance Jonquière avec 19 contrats malgré le fait que cette dernière ait effectué plus de soumissions. De son côté, la municipalité de Saint-Nazaire obtient 17 contrats.

Concernant les lots d'achats, Chicoutimi obtient encore plus de lots, avec 16, suivi par Alma et Jonquière qui en ont 6 et par Ville de La Baie avec 4. Rappelons que la ville d'Alma figurait au cinquième rang au niveau des soumissions pour les lots d'achats.

Figure 13

# Répartition spatiale des octrois

Au 31 juillet 1999



Source : Alcan Aluminium, 1999

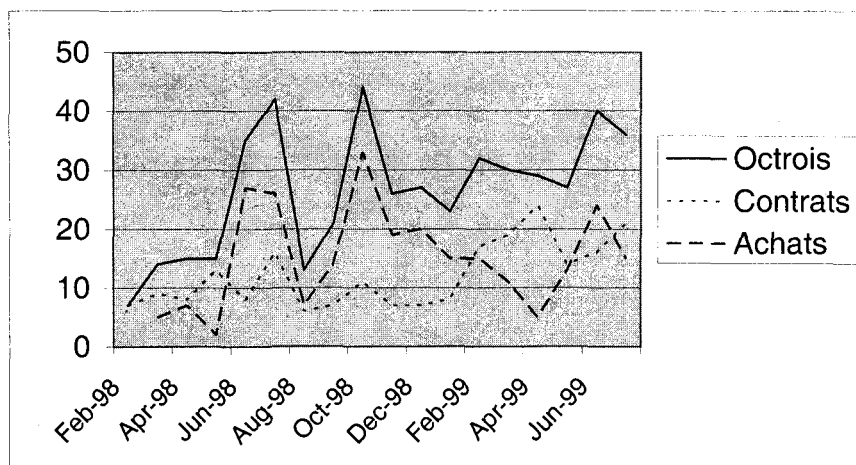
### 3.2 La répartition mensuelle des octrois

La répartition mensuelle des octrois renseigne sur la période où les entreprises doivent être prêtes à participer au processus d'attribution de lots et à réaliser les travaux. À cet égard, des périodes de pointe sont observées en juillet et en octobre 1998 ainsi qu'en juin 1999. Au cours de ces mois, une quarantaine de lots ont été octroyés (Figure 14).

Au cours des six mois suivant l'annonce de l'investissement, en février 1998, 128 lots ont été octroyés. Pour plusieurs entreprises, le délai entre l'annonce officielle de l'investissement et la participation aux appels d'offres et aux travaux a été plutôt court. Compte tenu des inquiétudes de certains acteurs : « Dans les faits, pour pouvoir structurer, favoriser le maillage et favoriser une implication du milieu, il faut démarrer très rapidement. C'est six mois, c'est un an, c'est un an et demi pour se préparer. » (BAPE, 12-06-1997), il est possible que des entreprises aient eu trop peu de temps pour se préparer.

L'observation de la répartition mensuelle des octrois sur l'ensemble de la période de construction — prolongeant la série présentée dans la figure 14 — dégagerait des tendances plus claires concernant la demande en provenance du chantier, permettant ainsi de planifier l'offre régionale en fonction des besoins du projet qui varient dans le temps.

**Figure 14 : Répartition mensuelle des octrois de février 1998 à juillet 1999.**



### 3.3 Le rendement des entreprises régionales selon le secteur de compétences

Le rendement des entreprises régionales en appel d'offres selon le secteur de compétences correspond au rapport entre le nombre de lots par secteur de compétences pour lesquels au moins une entreprise régionale a soumissionné et le nombre d'octrois en région pour ces mêmes lots (tableau 13). Il s'agit d'un rendement relatif des entreprises régionales en appel d'offres puisque le nombre d'entreprises concurrentes de l'extérieur est inconnu et il n'est donc pas considéré dans le calcul. Les lots comprenant un soumissionnaire unique de la région sont inclus dans le rapport.

Au total 182 lots avaient au moins un soumissionnaire de la région et de ce nombre, 123 ont été obtenus par une entreprise régionale, soit un rendement de 68 %. Ainsi, deux lots sur trois ayant au moins un soumissionnaire régional sont obtenus par ceux-ci.

**Tableau 13 : Rendement des entreprises régionales selon le secteur de compétences**

Secteur de compétences	Octrois	Type de lot		Lots avec soumissions de la région	Octrois en région	Écart	Rendement (en %)
		Contrats	Achats				
Civil	16	12	4	12	12	0	100
Architecture	30	27	3	28	22	6	79
Général	25	25	0	24	19	5	79
Instrumentation	16	2	14	4	3	1	75
Structures	50	48	2	41	28	13	68
Mécanique	139	27	112	53	31	22	58
Électricité	38	16	22	17	8	9	47
Tuyauterie	2	1	1	1	0	1	0
Ventilation	4	0	4	2	0	2	0
<b>Total</b>	<b>320</b>	<b>158</b>	<b>162</b>	<b>182</b>	<b>123</b>	<b>59</b>	<b>68</b>

Les entreprises régionales ont un taux de rendement élevé dans les secteurs des travaux civils (100 %), d'architecture (79 %) et d'ordre général (79 %). Ce sont d'ailleurs des secteurs où l'expertise régionale apparaît bien développée (section 2.4).

À l'image des compétences limitées des entreprises régionales dans le domaine mécanique et électrique, les taux de rendement des entreprises dans ces secteurs sont de 58 % et 47 % respectivement. D'un autre côté, le petit nombre d'entreprises régionales qui a soumissionné sur des lots d'instrumentation a très bien réussi (75 %). Inversement, le secteur de la structure, où la région possède une expertise assez développée, affiche un taux d'efficacité comparativement moyen à 68 %.

### **3.4 Le rendement des entreprises régionales selon la proportion de soumissionnaires régionaux**

L'étude du rapport entre les soumissionnaires pour un lot donné et l'origine de l'entreprise ayant obtenu le lot nous renseigne sur le rendement des entreprises du SLSJ en appel d'offres. En connaissant la proportion d'entreprises régionales offrant leurs services pour un lot donné, il est possible de calculer la probabilité qu'un lot soit octroyé en région et de la comparer avec les résultats observés. Il s'agit d'un indicateur direct du rendement des entreprises en appel d'offres. Par exemple, sur les contrats où trois des six soumissionnaires sont régionaux, toutes autres choses étant égales, la moitié des contrats devrait revenir à des entreprises régionales. L'écart entre les octrois obtenus et ceux attendus en fonction de cette probabilité témoigne alors d'un avantage ou d'un désavantage comparatif pour les entreprises régionales dans le cadre du processus d'appel d'offres.

Sur les 320 lots mis en relation par les bases de données, 138 lots n'ont aucun soumissionnaire régional. Ainsi, 43,1 % des lots ne peuvent pas être octroyés en région. Inversement, 8,8 % des lots reviennent systématiquement à la région puisque 28 lots s'adressent uniquement à des soumissionnaires de la région.

Parmi les lots où des entreprises de la région sont en concurrence avec celles de l'extérieur, la proportion moyenne de soumissionnaires régionaux est de 49,8 %. Le rendement attendu pour l'octroi de lots en région est donc de 49,8 %.

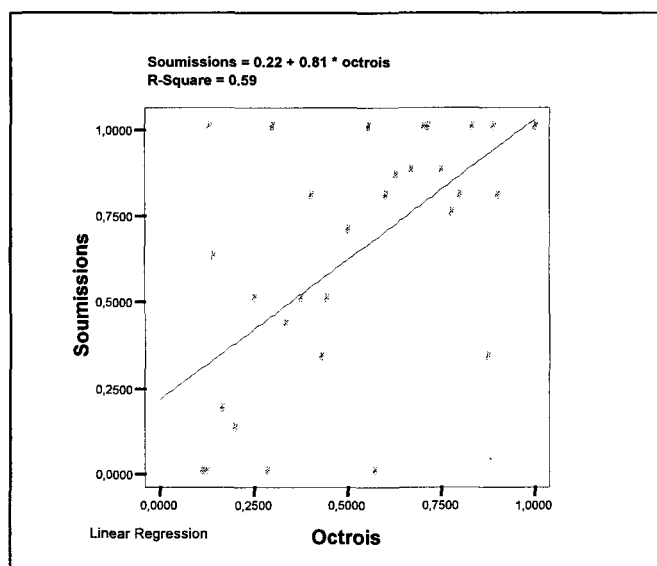


Dans les faits, les entreprises du SLSJ ont obtenu 63 % des octrois, soit un écart positif de rendement de 13,2 %, signifiant que la région a obtenu environ 20 contrats de plus qu'attendu. Les entreprises régionales ayant été en appel d'offres ont donc eu un rendement supérieur à leur concurrente de l'extérieur de la région.

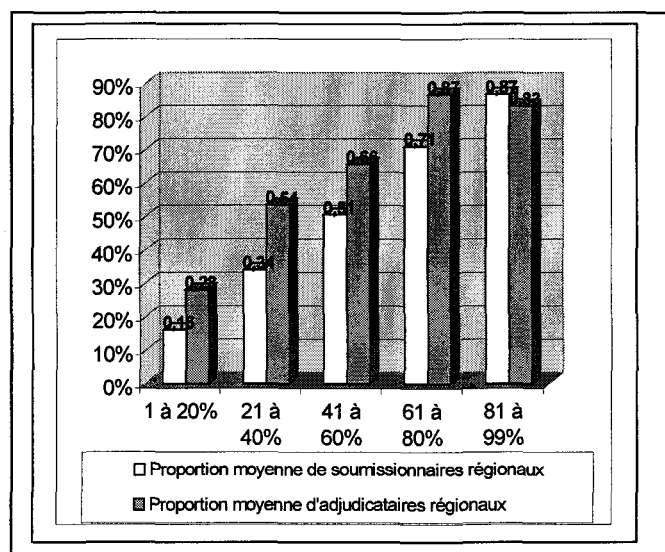
L'analyse de régression linéaire sur la relation entre le nombre de soumissionnaires et les octrois en région donne un facteur de corrélation de 0,768 (R de Pearson), indiquant que ces variables sont dépendantes (figure 15). Plus le nombre de soumissionnaires régionaux est grand en appel d'offres, plus il y a de contrats obtenus par des entreprises régionales.

L'analyse de ce rapport en regroupant les contrats en catégories selon la proportion de soumissionnaires régionaux illustre l'évolution de cette relation (figure 16). Dans la majorité des cas, les entreprises régionales obtiennent des résultats supérieurs aux probabilités statistiques, à l'exception de la catégorie de lots comprenant entre 81 % et 99 % de soumissionnaires régionaux.

**Figure 15 : Répartition des octrois selon la proportion de soumissionnaires régionaux, régression linéaire**



**Figure 16 : Rapport entre la proportion de soumissionnaires régionaux et la proportion d'octrois régionaux (moyennes)**



### 3.5 La valeur monétaire des octrois par zone géographique

L'étude des résultats du processus d'appel d'offres sur la base des lots explique en partie la dynamique de rétention des retombées économiques sans toutefois permettre d'en mesurer la valeur monétaire, ce qui est davantage significatif que le seul nombre de lots. Même si nous disposons de peu d'indicateurs liés à la valeur des lots, il est possible de comparer pour une zone donnée la proportion de lots obtenus (selon notre base de données) avec la proportion de retombées économiques reçues (selon le sommaire mensuel des octrois du CRCD). Cette comparaison permet d'estimer la valeur « stratégique » des lots obtenus en matière de retombées économiques; elle indique que certaines zones ont obtenu des contrats de plus grande valeur (tableau 14). Par exemple, une zone qui obtient 30 % des lots d'achats et qui récolte 20 % de la valeur totale des lots d'achats a obtenu des lots de valeur moindre, ils sont stratégiquement moins importants. Cette approche donne des indications utiles mais ne saurait remplacer l'analyse du rendement basé sur la valeur individuelle des lots, qui demeure impossible puisque cette information n'est pas divulguée par le promoteur pour des raisons stratégiques.

Au niveau des **contrats**, la MRC LSJ-E (écart de 2,2), le reste du Canada (12,8) et du monde (5,3) s'accaparent des lots de valeur plus importantes en comparaison aux entreprises du Québec (-11,8) et du SLSJ (-8,1).

Du côté des **lots d'achats**, les entreprises du SLSJ (écart de 9,6) et du reste du monde (32,6) voient leur part de la valeur des lots d'achats doubler par rapport à leur part d'octroi de lots d'achats. Inversement, les entreprises du reste du Québec (-38), du Canada (-3,3) et de la MRC LSJ-E (-0,9) voient la valeur de leurs lots diminuer.

**Tableau 14 : Écart entre la proportion des octrois et la proportion de la valeur des lots selon la zone géographique, contrats et lots d'achats**

Zone géographique	Contrats			Lots d'achats		
	Octrois (en %)	Valeur (en %)	Écart	Octrois (en %)	Valeur (en %)	Écart
<b>MRC LSJ-E</b>	24,8	27,0	2,2	2,7	1,8	-0,9
<b>SLSJ</b>	32,6	24,5	-8,1	10,9	20,5	9,6
<b>Québec</b>	39,9	28,1	-11,8	50,0	12,0	-38
<b>Canada</b>	0,9	13,7	12,8	14,0	10,7	-3,3
<b>Monde</b>	1,8	7,1	5,3	22,5	55,1	32,6

Selon ces estimations, la zone MRC LSJ-E obtient des contrats de valeur supérieure à ceux obtenus par le reste du SLSJ. En effet, même si elle obtient moins d'octrois de contrats que le SLSJ (24,8 % contre 32,6 %), elle en tire une valeur plus importante (27,0 % contre 24,5 %). De son côté, la zone SLSJ réussit bien au niveau des lots d'achats où elle obtient environ un lot sur dix pour récolter un cinquième de la valeur totale des lots d'achats.

#### **4. La sous-traitance**

Les résultats de la sous-traitance s'inscrivent dans le prolongement du processus d'appel d'offres et demeurent importants dans l'étude de la rétention régionale des retombées.

Au cours de la période à l'étude, 247 lots de sous-traitance reliés à 87 contrats principaux ont été donnés. Ces lots de sous-traitance sont attribués à 116 sous-entrepreneurs différents. Dans cette partie seuls les résultats sur les sous-traitants reliés aux contrats de construction sont étudiés puisque les renseignements sur la sous-traitance liée aux lots d'achats n'étaient pas disponibles.

Les résultats suivants portent sur la répartition spatiale des sous-traitants, le secteur de compétences rattaché à la sous-traitance, le nombre de travailleurs requis pour les travaux et sur l'origine des sous-traitants en fonction de la provenance de l'entrepreneur principal.

#### **4.1 La répartition spatiale des lots de sous-traitance**

Une forte majorité des 247 lots de sous-traitance a été octroyée à des entreprises qui proviennent de la MRC LSJ-E et du SLSJ, soit 187 lots de sous-traitance pour une proportion de 77,3 %. Ce résultat dépasse largement celui pour l'octroi de contrats directs où la région obtient 57,3 % des lots (figure 17). Le reste de la sous-traitance a été accordé aux entreprises du Québec qui récoltent 54 lots, soit 22,3 %. Un seul sous-traitant provient d'une autre province canadienne et aucun ne provient de la zone internationale. Les entreprises régionales ont donc un meilleur rendement au chapitre de la sous-traitance qu'au chapitre des octrois (contrats et appels d'offres).

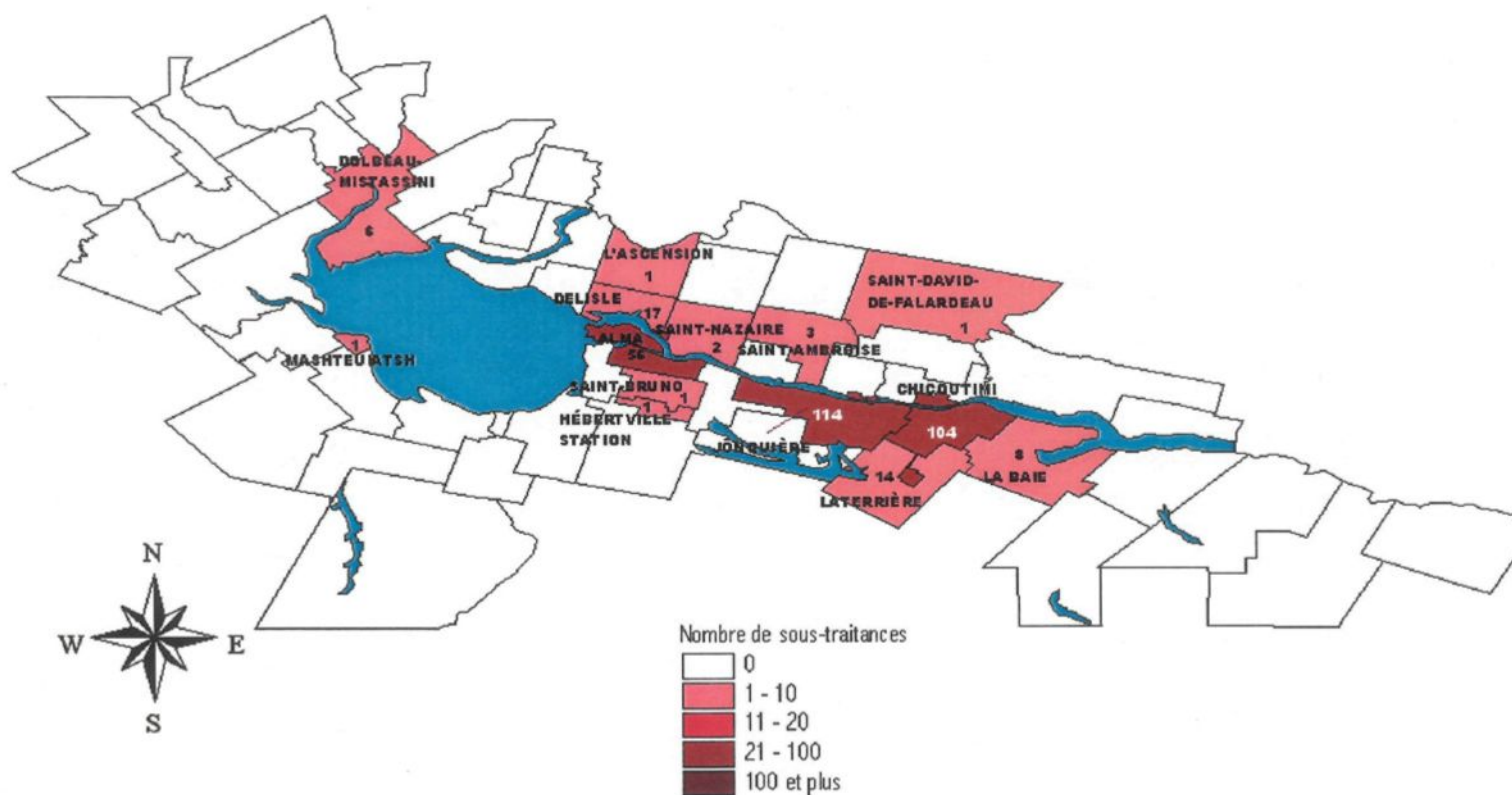
##### *4.1.1 La distribution de la sous-traitance au SLSJ*

En région, trois municipalités se partagent 84,5 % des lots de sous-traitance : Jonquière avec 65, Chicoutimi avec 59 et Alma avec 34. La première position de Jonquière au niveau de la sous-traitance est remarquable compte tenu qu'elle est troisième au niveau de l'octroi.

Figure 17

# Répartition spatiale de la sous-traitance<sup>26</sup>

Au 31 juillet 1999



Source : Alcan Aluminium, 1999

<sup>26</sup> Le nombre total de lots de sous-traitance géo-référencés s'élève à 242.

#### 4.2 Les secteurs de compétences de la sous-traitance

Les secteurs de compétences qui nécessitent le plus grand nombre de sous-traitants sont les contrats de structures (80), d'ordre général (63), de mécanique (44) et d'architecture (36). Les lots d'ordre général et mécanique entraînent le plus grand nombre de sous-traitance par contrat principal, soit 6,3 et 2,9 respectivement (tableau 15).

**Tableau 15 : Répartition des lots de sous-traitance selon le secteur de compétences**

Secteur de compétences	# Contrats	# Lots de sous-traitance	# Lots de sous-traitance en région	Sous-traitance régionale (en %)
Architecture	14	36	34	94,4
Civil	8	19	15	78,9
Électricité	3	4	2	50,0
Général	10	63	47	74,6
Instrumentation	1	1	0	0,0
Mécanique	15	44	35	79,5
Structure	36	80	54	67,5
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>247</b>	<b>187</b>	<b>75,7</b>

Notons que la région réussit à obtenir 79,5 % de la sous-traitance engendrée par les travaux de type mécanique — le principal secteur de compétences en matière d'octroi — alors qu'elle se voit octroyer 53 % des contrats de construction de ce secteur.

#### 4.3 Le nombre de travailleurs requis pour les travaux

Le nombre de travailleurs requis pour la réalisation des contrats de construction, entrepreneur principal et sous-traitants inclus, a été compilé pour 68 des 87 lots de sous-traitance dénombrés. Au total, 2 622 travailleurs ont été requis pour réaliser ces travaux<sup>27</sup>, soit une moyenne de 38,6 travailleurs par contrat (tableau 16).

<sup>27</sup> À des périodes différentes, le même employé peut travailler successivement sur deux contrats différents.

La répartition de la main-d'œuvre selon le secteur de compétences montre que le nombre moyen d'employés pour un contrat est le plus élevé dans le secteur des structures (47,4), suivi par les contrats d'ordre général (40,7) et ceux de génie civil (35,4).

**Tableau 16 : Travailleurs requis selon le secteur de compétences**

Secteur de compétences	Travailleurs	Nombre moyen de travailleurs
Architecture	244	24,4
Civil	248	35,4
Électricité	25	25,0
Général	285	40,7
Mécanique	304	27,6
Structures	1516	47,4
<b>Total</b>	<b>2622</b>	<b>38,6</b>

La sous-traitance apparaît donc comme un débouché intéressant pour les entreprises régionales, surtout au niveau des contrats de structures et d'ordre général qui donnent plusieurs lots de sous-traitance et nécessitent une main-d'œuvre importante.

#### **4.4 L'origine des sous-traitants selon la provenance de l'entrepreneur principal**

En retraçant l'origine géographique des sous-traitants selon la provenance de l'entrepreneur général pour un même lot, nous constatons que les entrepreneurs de la **MRC LSJ-E** favorisent dans la moitié des cas les sous-traitants du reste de la région (50 %). Ces entreprises sont celles qui ont le plus souvent recours à de la sous-traitance provenant de la MRC, soit dans 30,8 % des cas. Enfin, 19,2 % des sous-traitants de ces entrepreneurs proviennent du reste du Québec (tableau 17).

**Tableau 17 : Origine des sous-traitants selon la provenance de l'entrepreneur principal**

Entrepreneur principal	Sous-traitance			
	MRC LSJ-E	SLSJ	Québec	Canada
MRC LSJ-E	30,8 %	50,0 %	19,2 %	0,0%
SLSJ	11,3 %	71,0 %	17,7 %	0,0%
Québec	27,3 %	37,9 %	33,3 %	1,5%

Les entrepreneurs du **SLSJ**, principalement du Saguenay<sup>28</sup>, choisissent dans 71 % des cas des sous-traitants provenant de leur réseau d'affaire local (même zone). D'un autre côté, ces entrepreneurs utilisent peu les sous-traitants de la MRC LSJ-E et du reste du Québec qu'ils ne considèrent respectivement que dans 11,3 % et 17,7 % des cas. Les entrepreneurs du Saguenay favorisent davantage la sous-traitance du Québec que celle de la MRC LSJ-E.

Enfin, les entreprises du **Québec** répartissent leur sous-traitance assez équitablement entre les différentes zones géographiques. Ainsi, les sous-traitants provenant de la MRC LSJ-E sont utilisés dans 27,3 % des cas, ceux du SLSJ dans une proportion de 37,9 % et ceux du Québec dans 33,3 % des cas. Les entrepreneurs du Québec favorisent plus que tous les entreprises de leur zone d'origine mais elles utilisent la sous-traitance régionale de façon importante.

Les entrepreneurs principaux utilisent donc le plus possible leur réseau local d'entreprises pour allouer de la sous-traitance puisqu'en comparaison, chaque zone d'origine favorise davantage les sous-entrepreneurs provenant de leur zone d'appartenance. Également, ils ont principalement recours aux sous-traitants du SLSJ.

---

<sup>28</sup> En effet, 88,9 % des entrepreneurs d'ailleurs au SLSJ proviennent du Saguenay et leur sous-traitance provient à 94,3 % du Saguenay.



## **5. Le réseau d'entreprises du promoteur**

Alcan a fait appel à son réseau d'entreprises pour réaliser les travaux de construction de l'usine Alma jusqu'au 31 juillet 1999. Celui-ci comprend les entreprises invitées à soumissionner et celles qui ont effectué de la sous-traitance pour les adjudicataires. Ces sous-traitants, s'ils ne faisaient pas déjà parti des entreprises invitées s'ajoutaient au réseau d'Alcan car cette dernière les validait. L'inscription des entreprises régionales à ce réseau d'affaires est importante au niveau de leurs relations d'affaires, d'autant plus qu'elles se font connaître auprès des grandes firmes d'ingénierie et de gestion de projet, SNC-Lavalin et Bechtel.

Au 31 juillet 1999, le chantier a interpellé 892 entreprises différentes de partout dans le monde. De ces entreprises, 284 ont obtenu au moins un lot, 529 ont soumissionné en appel d'offres sans recevoir de lot et 79 autres ont réalisé de la sous-traitance sans avoir participé au processus d'appel d'offres direct du promoteur.

Ainsi, sur les 116 entreprises qui ont effectué de la sous-traitance, 79 entreprises n'avaient pas fait affaires directement avec Alcan sur ce mégaprojet. La sous-traitance permet donc à des entreprises qui n'ayant pas été invitées en appels d'offres d'intégrer le chantier puisque 68,1 % des sous-traitants n'avaient pas participé au processus d'appels d'offres.

Le réseau d'entreprises d'Alcan, pour la construction de l'usine Alma se répartit comme suit selon les zones géographiques : 60 entreprises dans la MRC LSJ-E (6,8 %), 175 entreprises dans le reste du SLSJ (19,8 %), 456 entreprises ailleurs au Québec (51,5 %), 80 entreprises dans les autres provinces du Canada (9 %) et 115 entreprises au niveau international (13 %).

Le réseau de la MRC LSJ-E est composé à 76,7 % d'entreprises provenant des municipalités d'Alma (41) et de Delisle (5). Ailleurs au SLSJ, 82,9 % des entreprises sont de Chicoutimi (100) et de Jonquière (45). Au niveau de la province, ce sont les municipalités de Saint-Laurent (54), Montréal (51), Québec (25) et Laval (25) qui renferment 34 % des entreprises en lien avec le promoteur. Au Canada, Alcan fait affaire avec l'Ontario (72) dans 90 % des cas. Finalement, le réseau international du promoteur est tourné à 81,7 % vers les États-Unis (57), la France (26) et l'Allemagne (11).

## 6. En conclusion sur l'attribution des lots

### Encadré 5 : Faits saillants des résultats du processus d'attribution des lots

#### Les résultats en appel d'offres

- ❖ Réception de 2029 soumissions au 31 juillet 1999.
- ❖ Les entreprises de la région effectuent 57,8 % des soumissions pour des contrats et 15,2 % pour les lots d'achats.
- ❖ Les lots à soumissionnaires uniques représentent 10,3 % de l'ensemble des lots.
- ❖ Aucune entreprise régionale ne soumissionne sur 44,7 % de l'ensemble des lots.
- ❖ Seules des entreprises régionales soumissionnent sur 8,8 % de l'ensemble des lots.
- ❖ Plus de 70 % des lots d'ordre général, d'architecture, de structure et de génie civil ont au moins un soumissionnaire provenant de la région.
- ❖ Plus de la moitié des lots reliés à l'instrumentation, la tuyauterie, la ventilation, l'électricité, et la mécanique de bâtiment n'ont pas de soumissionnaires régionaux.
- ❖ Les lots en mécanique de bâtiment et en électricité représentent plus du tiers des lots excluant les soumissionnaires régionaux.

#### Les résultats de l'octroi

- ❖ Octroi de 476 lots au 31 juillet 1999.
- ❖ Les entreprises de la région ont obtenu 57,3 % des contrats et 13,6 % des lots d'achats.

- ❖ 128 lots ont été octroyés au cours des six premiers mois suivant l'annonce de l'investissement, soit 21,3 % des 600 lots prévus.
- ❖ Le rendement des entreprises régionales en appel d'offres est supérieur dans les secteurs des travaux civils, d'architecture, d'ordre général et d'instrumentation où il dépasse 75 %.
- ❖ Le rendement des entreprises régionales est comparativement faible dans les secteurs de mécanique de bâtiment (58 %) et d'électricité (47 %).
- ❖ La proportion moyenne de soumissionnaires régionaux sur les lots où ils font concurrence à des soumissionnaires de l'extérieur est de 49,8 %. Le rendement des entreprises régionales sur ces lots est de 63 %, soit un écart positif de 13,2 % (environ 20 contrats).
- ❖ Les entreprises localisées dans la MRC LSJ-E, au Canada et à l'international obtiennent des contrats de construction de valeur monétaire supérieure..
- ❖ Les entreprises localisées au SLSJ et à l'international obtiennent des lots d'achats de valeur monétaire supérieure.

#### **Les résultats de la sous-traitance**

- ❖ Octrois de 247 lots de sous-traitance au 31 juillet 1999.
- ❖ Les entreprises de la région obtiennent 77,3 % des lots de sous-traitance.
- ❖ Les secteurs de compétences en structure (80), d'ordre général (63), en mécanique (44) et d'architecture (36) entraînent le plus de lots de sous-traitance.
- ❖ En moyenne, 38,6 travailleurs sont requis pour réaliser les contrats, entrepreneur principal et sous-traitants inclus, ce qui représente 8 406 travailleurs pour réaliser les 218 contrats octroyés au 31 juillet 1999.
- ❖ Les entrepreneurs principaux favorisent davantage les sous-traitants de leur région d'appartenance ainsi que ceux du SLSJ.

#### **Le réseau d'entreprises du promoteur**

- ❖ Le promoteur a interpellé 892 entreprises différentes pour le chantier Alma au 31 juillet 1999.
- ❖ 284 entreprises ont obtenu un contrat, 529 entreprises ont soumissionné sans recevoir de lots et 79 entreprises ont réalisé de la sous-traitance sans soumissionner sur un contrat principal.
- ❖ Dans 68,1 % des cas, les sous-traitants sont de nouveaux joueurs sur le chantier, la sous-traitance est donc une bonne façon d'obtenir des travaux pour elles.
- ❖ La MRC LSJ-E représente 6,8 % des entreprises dans le réseau d'affaires d'Alcan et le reste du SLSJ 19,8%. La majorité des entreprises proviennent du Québec (51,5 %).

## 6.1 Les constats et les questions soulevées

Les résultats relatifs au processus d'attribution des contrats soulèvent plusieurs pistes d'analyse, qu'il s'agisse de variables dont l'analyse doit être approfondie en regard du potentiel de rétention des retombées économiques, de questions à résoudre plus loin dans notre recherche ou dans le cadre d'une recherche subséquente. L'encadré suivant présente quelques-unes des pistes d'analyse dégagées.

### Encadré 6 : Questions soulevées et constats liés au processus d'attribution des lots

#### Questions soulevées

- ❖ Quel est le rôle de l'effet de saturation des entreprises régionales dans l'exclusion des soumissionnaires régionaux du processus d'appel d'offres et dans leurs performances au chapitre des octrois?
- ❖ Quel est l'impact de la rapidité de l'échéancier sur la capacité de rétention?
- ❖ Quels sont les facteurs qui ont fait en sorte que les entreprises régionales obtiennent un rendement supérieur aux probabilités attendues en appel d'offres? Est-ce le fruit d'un avantage comparatif, d'un effet de proximité ou de la stratégie de maximisation des retombées?

#### Constats

- ❖ Sur la base de l'étude des soumissions, l'offre régionale semble restreinte pour certains secteurs de compétences (instrumentation, tuyauterie, mécanique, électricité). Cela limite la rétention des retombées économiques en région.
- ❖ La sous-traitance semble, comme le laissent croire les résultats du processus d'attribution des lots, une source importante permettant aux entreprises régionales d'obtenir davantage de retombées économiques du mégaprojet.
- ❖ L'effet de proximité a une double influence : premièrement chaque zone d'origine favorise davantage les entreprises de sa propre zone d'appartenance et deuxièmement, les entrepreneurs de l'extérieur utilisent la sous-traitance régionale de façon importante probablement en raison d'économies de proximité.

## **6.2 Les limites de l'analyse des données sur le processus d'attribution des lots**

Les résultats sur l'attribution des lots comportent des limites dont la définition est importante afin d'éviter une interprétation erronée.

Premièrement, les résultats présentés couvrent une période comprise entre février 1998 et juillet 1999 alors que le chantier et le processus d'attribution de l'ensemble des 790 lots se poursuivront jusqu'en septembre 2001. Ces résultats sont valides uniquement pour cette période et constituent, au mieux, un aperçu préliminaire de l'ensemble du processus d'attribution des lots qui est appelé à évoluer dans le temps avec la nature des travaux. Il serait significatif d'effectuer une étude à partir des mêmes données compilées pour l'ensemble de la période de construction.

Deuxièmement, l'étude de la distribution des travaux pour la construction de l'usine Alma serait plus significative, en matière de retombées économiques, si l'information sur la valeur monétaire des lots était disponible. La valeur des lots octroyés est une variable qui devrait être prise en compte dans une analyse approfondie de la distribution des lots car elle apporte une information sur leur importance stratégique.

## **6.3 Conclusion**

L'analyse des résultats du processus d'attribution des lots du chantier Alma a permis de documenter, de mesurer et de caractériser la performance des entreprises régionales dans chacune des étapes de ce processus : l'appel d'offres, l'octroi et la sous-traitance.

L'appel d'offres reflète l'offre régionale tel que perçue à travers la lunette du promoteur qui invitait les soumissionnaires. Cette perspective montre que les entreprises régionales sont avant tout présentes sur les appels d'offres liés à des contrats de

construction, notamment dans les secteurs des travaux d'ordre général, de l'architecture, de la structure et du génie civil. En contrepartie, l'offre régionale semble particulièrement faible au niveau des lots d'achats. Globalement, 45 % des appels d'offres ne comptent aucun soumissionnaire régional, limitant pour ces lots la rétention des retombées économiques à la sous-traitance, aux achats et à l'embauche en région par l'adjudicataire de l'extérieur.

L'étude des lots octroyés et des adjudicataires permet d'évaluer la capacité des entreprises régionales à obtenir les lots pour lesquels elles soumissionnent en appel d'offre. Cette évaluation de la compétitivité et de la performance des entreprises du SLSJ montre qu'elles obtiennent 13 % plus de lots (20 lots supplémentaires) que s'ils avaient été simplement alloués en fonction de la proportion des soumissionnaires selon leur origine. Les entreprises régionales ont été particulièrement performantes au niveau des contrats de construction liés aux secteurs du génie civil, de l'architecture et des travaux d'ordre général, ce qui est très lié à l'abondance de l'offre en appel d'offres.

De son côté, l'analyse de la sous-traitance permet de mesurer la présence régionale et de qualifier la relation entre l'origine des contractants principaux et celle des sous-traitants. Premièrement, la présence régionale au niveau de la sous-traitance est très importante puisque plus de trois lots de sous-traitance sur quatre sont alloués à des entreprises régionales. Deuxièmement, la relation entre l'origine des contractants et des sous-traitants indique que les entreprises régionales (particulièrement celles du Saguenay) sont largement favorisées par les contractants de l'extérieur.

L'étude de l'attribution des lots constitue une étape clé dans l'analyse plus globale de la rétention des retombées économiques par les entreprises régionales. Elle permettra entre autres de mieux comprendre les perceptions et les comportements des entreprises régionales, enquêtées au chapitre VII.

## **Chapitre VI**

### **Le profil des entreprises enquêtées**

La réalisation du profil des entreprises interviewées dans le cadre de « l'enquête sur les comportements et les attitudes des entreprises régionales » visait deux objectifs : premièrement, connaître les caractéristiques de ces entreprises et deuxièmement, documenter certains enjeux relatifs à la rétention régionale des retombées économiques. À certains égards, ce profil établit un portrait de référence de ces entreprises en les caractérisant selon des données antérieures à l'investissement.

Ce chapitre comprend une énumération des sources utilisées, une présentation des résultats concernant l'âge, le chiffre d'affaires, la capacité de contracter, la main-d'œuvre et l'efficacité en appel d'offres des entreprises enquêtées et en conclusion, un retour sur les faits saillants et les pistes d'analyse soulevées par ce profil.

## **1. Les questionnaires de préqualification**

Le profil des entreprises enquêtées est principalement réalisé à partir des résultats du questionnaire de préqualification administré par Alcan. Ce questionnaire a été complété par les entreprises qui souhaitaient être considérées par Alcan pour soumissionner sur les lots reliés à la construction de l'aluminerie Alma.

Il existe deux types de questionnaires de préqualification : un premier s'adresse aux fabricants (lié aux lots d'achats) et un autre s'adresse aux entrepreneurs (lié aux contrats de construction). L'information recueillie concerne la nature de l'entreprise, sa fiche technique (employés, chiffre d'affaires), une description de ses produits et services, ses réalisations, ses qualifications, sa gestion de la qualité, son bilan en sécurité et santé au travail, etc. Le questionnaire a été administré depuis le début du mégaprojet et en juin 1997, environ 400 questionnaires de préqualification complétés avaient été reçus dont 280 questionnaires pour fabricants et 120 questionnaires pour entrepreneurs (BAPE, 12-06-1997).



Le promoteur nous a accordé l'accès aux questionnaires de préqualification complétés par les entreprises interviewées lors de notre enquête. Les questionnaires de préqualification consultés étaient en date de septembre 1999.

Les questionnaires de préqualification concernant 19 des 25 entreprises enquêtées étaient disponibles. Parmi ces répondants, quatre se sont qualifiés à la fois comme fabricants et comme entrepreneurs, trois comme fabricants et 12 comme entrepreneurs uniquement.

En complément au questionnaire de préqualification, la base de données sur le processus d'attribution des lots a été consultée pour connaître les résultats de ces entreprises en appel d'offres et en sous-traitance (applicable seulement à la section 2.6 de ce chapitre).

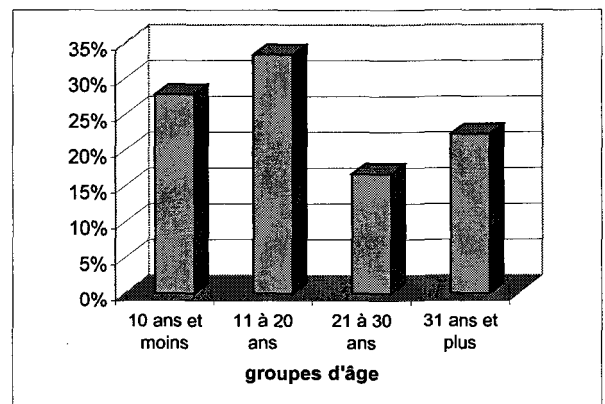
## 2. Le profil des entreprises enquêtées

Ce profil comprend des renseignements sur : 1) l'âge des entreprises, 2) le chiffre d'affaires des *fabricants*, 3) la valeur des travaux des *entrepreneurs*, 4) la capacité de contracter des entreprises, 5) leur main-d'œuvre et 6) leurs résultats en appel d'offres.

### 2.1 L'âge des entreprises

L'âge moyen des entreprises est de 19,5 ans, avec un écart type de 11,9 années, ce qui correspond à la diversité d'âge observée dans la distribution des entreprises selon les groupes d'âge (Figure 18).

**Figure 18 : Distribution des entreprises selon les groupes d'âge**



Environ trois entreprises sur quatre (72 %) ont plus de 10 ans d'âge, ce qui signifie que plusieurs entreprises sont déjà bien établies et qu'elles étaient en activité lors de la construction de l'aluminerie Laterrière (1989).

## **2.2 Le chiffre d'affaires des fabricants**

Le chiffre d'affaires, qui n'était demandé que dans le questionnaire adressé aux fabricants, ne renseigne pas directement sur la santé financière d'une entreprise mais indique son niveau d'activité.

Entre 1994 et 1996, le chiffre d'affaires annuel des sept fabricants étudiés oscille entre un minimum de 1,9 million \$ (M\$) et un maximum de 31 M\$ (n° 1 et 3). Le chiffre d'affaires moyen pour les trois ans varie entre 5,1 M\$ et 20,5 M\$ (n°7 et 3). Le chiffre d'affaires d'ensemble de ces fabricants s'élève à 102,7 M\$ en 1996 et le total du chiffre d'affaires moyen est de 78,5 M\$ pour les trois années (tableau 18).

Le chiffre d'affaires des fabricants est en constante hausse entre 1994 et 1996, l'augmentation allant de 16,5 % à 147,4 %. En effet, seul le fabricant n° 4 a connu un recul de son chiffre d'affaires au cours d'un des exercices financiers (17,4 % entre 1994-1995).

La variation des chiffres d'affaires d'ensemble des fabricants entre 1994 – 1996 est de 163,0 %. Les fabricants ont presque triplé leur chiffre d'affaires au cours de ces trois années.

**Tableau 18 : Évolution du chiffre d'affaires des fabricants, 1994 – 1996 (M\$)**

Fabricant N°	Chiffre d'affaires 1994	Chiffre d'affaires 1995	Variation du chiffre d'affaires % 1994-1995	Chiffre d'affaires 1996	Variation du chiffre d'affaires % 1995-1996	Variation du chiffre d'affaires % 1994-1996	Chiffre d'affaires moyen 1994-1996
1	Nil	1,9	Nil	3,6	89,0	Nil	Nil
2	Nil	15,0	Nil	21,0	40,0	Nil	Nil
3	12,5	18,1	44,1	31,0	71,7	147,4	20,5
4	11,5	9,5	-17,4	13,4	41,1	16,5	11,5
5	5,5	12,0	118,2	13,0	8,3	136,4	10,2
6	5,8	12,0	106,9	13,5	12,5	132,8	10,4
7	3,7	4,4	17,5	7,2	64,3	93,0	5,1
	Total du chiffre d'affaires pour 1994	Total du chiffre d'affaires pour 1995	Moyenne de la variation des chiffres d'affaires % 1994-1995	Total du chiffre d'affaires pour 1996	Moyenne de la variation des chiffres d'affaires % 1995-1996	Variation de l'ensemble des chiffres d'affaires % 1994-1996	Total du chiffre d'affaires moyen 1994-1996
	39,1	72,9	86,4	102,7	41,0	163,0	78,5

La construction de l'aluminerie Alma s'inscrit donc, au niveau des fabricants, dans une conjoncture de croissance du chiffre d'affaires, c'est-à-dire que ces entreprises ont connu une augmentation de leur activité économique au cours des trois dernières années.

### 2.3 La valeur des travaux des entrepreneurs

La valeur des travaux effectués n'indique pas directement la santé économique d'une entreprise mais l'augmentation de la clientèle et des services rendus sont des facteurs de croissance. De plus, l'importance des travaux effectués nous renseigne sur la capacité effective de contracter des entreprises (capacité de production). Notez que la valeur des travaux effectués n'était demandée que dans le questionnaire adressé aux entrepreneurs.

Entre 1991 et 1996, la valeur annuelle des travaux pour les entrepreneurs fluctue entre 300 000 \$ et 48,9 M\$ (n° 11 et 6) . La valeur moyenne des travaux pour les six années varie entre 2,9 et 37,6 M\$ (n° 3 et 6). Au total, la valeur des travaux effectués par ces 16 entrepreneurs s'élève à 232,9 M\$ en 1996 et le total des valeurs moyennes pour la période

de six ans est de 173,3 M\$ (tableau 19). En considérant les valeurs annuelles maximales de ces entrepreneurs, la valeur annuelle totale des travaux qu'ils peuvent effectuer s'élève à 250 M\$.

**Tableau 19 : Valeur des travaux effectués par les entrepreneurs, 1991 à 1996 (M\$)**

Entrepreneur	Travaux 1991	Travaux 1992	Travaux 1993	Travaux 1994	Travaux 1995	Travaux 1996	Valeur moyenne des travaux 1991-1996
1	29,0	28,2	20,9	17,9	19,4	21,5	22,8
2	18,4	16,4	12,3	9,7	13,7	19,6	15,0
3	5,9	2,8	1,7	2,1	2,3	2,8	2,9
4	9,8	5,0	6,7	12,5	18,1	31,0	13,8
5	9,8	7,9	5,6	7,9	8,0	7,3	7,7
6	Nil	30,5	38,2	32,0	38,6	48,9	37,6
7	5,2	6,6	4,4	3,8	5,5	6,7	5,4
8	2,5	2,5	2,4	6,3	3,8	7,2	4,1
9	Nil	Nil	Nil	Nil	Nil	3,7	Nil
10	10,3	9,9	11,5	15,3	12,6	18,0	12,9
11	Nil	3,0	3,5	Nil	0,4	0,3	Nil
12	10,7	9,4	4,8	10,7	10,5	10,0	9,3
13	3,5	3,2	6,2	6,5	5,1	7,1	5,3
14	20,0	22,0	23,0	23,0	25,0	28,0	23,5
15	5,8	4,1	9,3	5,8	12,0	13,6	8,4
16	5,7	3,1	2,3	3,7	4,4	7,2	4,4
	Total des travaux 1991	Total des travaux 1992	Total des travaux 1993	Total des travaux 1994	Total des travaux 1995	Total des travaux 1996	Total de la valeur moyenne des travaux
	136,6	154,6	152,8	157,2	179,3	232,9	173,3

La variation annuelle de la valeur des travaux pour les entrepreneurs varie entre moins 53,1 % à 162,5 % (n° 3 et 8). Pour les six années — 1991 à 1996 — cette variation va de moins 52,7 % à 216,3 % (n° 3 et 4). Durant cette période, quatre entreprises voient la valeur de leurs travaux baisser alors que dix autres connaissent une hausse (tableau 20).

La conjoncture des entrepreneurs régionaux était difficile en 1992, une année de récession durant laquelle ils subirent un recul de la valeur de leurs travaux de 11,4 %. La situation difficile se maintient en 1993 alors que la valeur des travaux diminue de 1,1 %.

En 1994, la situation s'améliore avec une croissance de la valeur des travaux de l'ordre de 5,3 %. Depuis, la situation des entrepreneurs n'a cessé de s'améliorer de sorte qu'en 1996, seulement trois entreprises connaissent un recul de la valeur de leurs travaux alors qu'elle s'accroît de 27,8 % dans l'ensemble.

**Tableau 20 : Variation de la valeur des travaux effectués par les entrepreneurs, 1991 à 1996**

Entrepreneur	Variation en % 1991-1992	Variation en % 1992-1993	Variation en % 1993-1994	Variation en % 1994-1995	Variation en % 1995-1996	Variation en % 1991-1996
1	-2,8	-25,9	-14,4	8,4	10,8	-25,9
2	-10,9	-25,0	-21,1	41,2	43,1	6,5
3	-53,1	-39,0	24,5	7,3	23,9	-52,7
4	-49,0	34,0	87,0	44,1	71,7	216,3
5	-18,8	-29,0	40,3	1,4	-8,6	-25,0
6	Nil	25,2	-16,2	20,6	26,7	Nil
7	26,9	-33,3	-13,6	44,7	21,8	28,8
8	0,0	-4,0	162,5	-39,7	89,5	188,0
9	Nil	Nil	Nil	Nil	Nil	Nil
10	-3,9	16,2	33,0	-17,6	42,9	74,8
11	Nil	16,7	Nil	Nil	-24,0	Nil
12	-11,6	-49,3	123,1	-1,9	-4,8	-6,8
13	-8,6	93,8	4,8	-21,5	39,2	102,9
14	10,0	4,5	0,0	8,7	12,0	40,0
15	-29,3	126,8	-37,6	106,9	13,3	134,5
16	-45,6	-25,8	60,9	18,9	63,6	26,3
Variation en % de la valeur totale des travaux	1991-1992	1992-1993	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1991-1996
	-11,4	-1,1	5,3	13,8	27,8	31,8

La compilation de la valeur des travaux effectués par les entrepreneurs qualifiés indique que leur situation s'est globalement améliorée au cours de six dernières années.

Ainsi, comme dans le cas des fabricants, la construction de l'aluminerie Alma s'inscrit dans une conjoncture de croissance des activités des entrepreneurs régionaux.

## 2.4 La capacité de contracter des entreprises

Il est intéressant de connaître la capacité de contracter des entreprises — c'est-à-dire la valeur maximale d'un contrat réalisable par une entreprise — puisque le fractionnement des lots en unité de plus petite valeur monétaire a été mis en place par Alcan pour faciliter l'accès des entreprises régionales aux contrats et maximiser les retombées régionales<sup>29</sup>.

La valeur maximale d'un lot d'achat sur lequel les **fabricants** souhaitent soumissionner oscille entre 1,5 M\$ et plus de 50 M\$. Du côté des **entrepreneurs**, la valeur maximale d'un contrat sur lequel ils sont intéressés à soumissionner varie entre 1,5 M\$ et plus de 35 M\$.

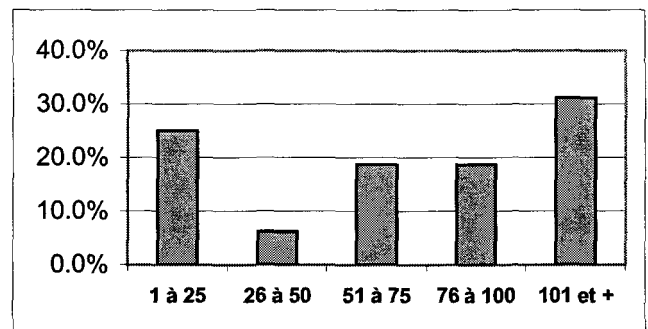
Plus de la moitié des entreprises régionales (56,5 %) peut uniquement réaliser des contrats allant de 1,5M\$ à 10 M\$. Une proportion importante des entreprises régionales est donc susceptible de bénéficier du fractionnement des lots pour obtenir davantage de lots.

## 2.5 La main-d'œuvre

### 2.5.1 Le nombre moyen d'employés

Au total, le nombre moyen d'employés —sur une base annuelle — s'élève à 558 chez les fabricants, soit une moyenne de 84 employés. Parmi ces employés, 79 % sont des salariés et 21 % des cadres. De leur côté, les entrepreneurs ont 1 538 employés, soit une moyenne de 96 employés.

Figure 19 : Nombre moyen d'employés



<sup>29</sup> La valeur moyenne d'un lot fractionné est de 1,5 M\$ comparée à 3 M\$ pour un lot non fractionné.

La distribution des entreprises — fabricants et entrepreneurs — selon le nombre moyen d'employés indique que le quart ont moins de 25 employés, qu'un cinquième (18,8 %) ont de 51 à 75 et de 76 à 100 employés et que le tiers ont plus de 101 employés (figure 19).

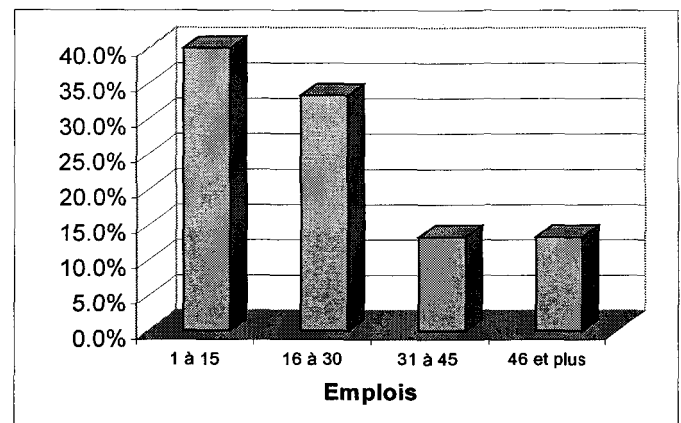
Le nombre d'employés moyen dans ces entreprises — 84 chez les fabricants et 96 chez les entrepreneurs — est supérieur à la moyenne de 11,4 employés travaillant à temps plein et partiel par entreprise pour l'ensemble de l'industrie de la construction au SLSJ<sup>30</sup>.

### 2.5.2 Le nombre d'employés permanents

Le nombre d'employés permanents était uniquement demandé aux entrepreneurs. Ces derniers emploient 402 personnes en permanence, soit une moyenne d'environ 27 employés permanents par entreprise. Chez les entrepreneurs, la proportion entre le nombre d'employés permanents et le nombre moyen d'employés (1 538) est de 26 %.

La distribution des entrepreneurs selon le nombre d'employés permanents montre que le nombre d'entreprises va en diminuant plus le nombre d'employés permanents est grand (figure 20). La proportion d'entreprises ayant moins de 15 employés permanents est de 40 % et celle ayant entre 16 et 30 employés permanents est de 33,3 %. Seulement 26,6 % des entreprises ont plus de 30 employés permanents.

**Figure 20 : Nombre d'employés permanents, entrepreneur seulement**



<sup>30</sup> DRHC, C-RHC Jonquière, 2000.

## 2.6 Les résultats en appel d'offres

Les résultats des entreprises enquêtées en appel d'offres concernent l'obtention de lots, en rapport avec le nombre de soumissions, et la sous-traitance. Les données ne sont pas tirées du questionnaire de préqualification d'Alcan mais de la base de données sur le processus d'appel d'offres (chapitre V)

En comparant le nombre de soumissions effectuées par les répondants avec leurs octrois, il est possible d'évaluer le taux de réussite de ces entreprises en appel d'offre (tableau 21). Globalement, les 25 entreprises enquêtées<sup>31</sup> ont soumissionné à 231 reprises pour obtenir 62 contrats, soit un taux de réussite de 26,8 %. Dix entreprises obtiennent moins de 25 % des lots pour lesquels elles soumissionnent, huit obtiennent entre 26 % et 50 % des lots convoités et seulement cinq ont un taux de réussite supérieur à 50 %. Ces entreprises ont obtenu 78 lots, soit environ 3 lots par entreprise. Le tiers des répondants obtient un seul octroi alors que le reste en obtient plusieurs, jusqu'à concurrence de 16.

Finalement, ces entreprises effectuent peu de sous-traitance. Environ le tiers d'entre elles a réalisé de la sous-traitance (32 %) et au total, elles ont obtenu 16 lots de sous-traitance. Ainsi, pour cinq contrats directs avec Alcan (20,5 %), ces entreprises obtiennent un lot de sous-traitance.

---

<sup>31</sup> Les données étaient disponibles pour l'ensemble des entreprises enquêtées.



**Tableau 21 : Résultats des entreprises enquêtées en appels d'offres**

<b>Entreprises</b>	<b>Nombre d'octrois</b>	<b>Rapport Octrois / soumissionnaires</b>	<b>Nombre de lots de sous-traitances</b>
1	2	100,0	0
2	1	16,7	0
3	1	20,0	0
4	7	21,9	0
5	1	20,0	0
6	1	7,7	0
7	3	42,9	1
8	16	46,4	1
9	3	37,5	1
10	1	--	0
11	4	100,0	0
12	2	--	0
13	3	75,0	2
14	7	28,0	1
15	4	21,4	0
16	2	40,0	0
17	2	100,0	0
18	1	--	0
19	4	17,4	0
20	4	50,0	7
21	2	20,0	0
22	1	100,0	0
23	1	33,3	1
24	2	11,1	0
25	3	9,5	2
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>--</b>	<b>16</b>
<b>Moyenne</b>	<b>3,12</b>	<b>--</b>	<b>0,64</b>

### 3. En conclusion sur le profil des répondants

L'un des objectifs de la réalisation du profil des répondants était de mieux connaître les caractéristiques des entreprises enquêtées. Nous avons vu qu'il s'agissait généralement d'entreprises établies en affaires depuis plus de dix ans, qu'elles se trouvaient dans une conjoncture favorable entre 1994 et 1996, qu'elles avaient obtenu plus de lots sur le chantier que la moyenne des entreprises et finalement, qu'elles effectuaient peu de sous-traitance.

L'autre objectif du profil était de documenter certains enjeux relatifs à la rétention régionale des retombées économiques. À ce titre, le profil indique que plus de la moitié des répondants sont susceptibles de bénéficier du fractionnement des lots. Il laisse également penser que la saturation des entreprises est un risque bien réel étant donné que ces entreprises se trouvaient déjà, peu avant le mégaprojet, dans une conjoncture de croissance.

Les encadrés suivants montrent successivement les faits saillants du profil réalisé ainsi que les constats et les questions que ce dernier soulève.

#### Encadré 7 : Faits saillants du profil des entreprises enquêtées

- ❖ L'âge moyen des entreprises est de 19,5 ans et 72 % d'entre elles ont plus de 10 ans d'existence.
- ❖ Le chiffre d'affaires des **fabricants** indique qu'ils se trouvent dans une conjoncture de croissance de leurs activités entre 1994 et 1996.
- ❖ La valeur des travaux réalisés par les **entrepreneurs** indique qu'après une période de décroissance en 1992 et 1993, les entrepreneurs se trouvent dans une conjoncture de reprise et de croissance entre 1994 et 1996.
- ❖ La valeur maximale des travaux réalisables par les **entrepreneurs** enquêtés est de 249,9 M\$ par an.
- ❖ La valeur maximale d'un lot sur lequel souhaite soumissionner un **fabricant** varie entre 1,5 M\$ et 50 M\$ pour une valeur moyenne de 17,4 M\$
- ❖ La valeur maximale d'un lot sur lequel souhaite soumissionner un **entrepreneur** varie entre 1,5 M\$ et 35 M\$ pour une valeur moyenne de 10,6 M\$

- ❖ Plus de la moitié des entreprises (56,6 %) ne désire pas réaliser de lots d'une valeur dépassant 10 M\$, la majorité des entreprises est donc susceptible de bénéficier du fractionnement des lots.
- ❖ Les **fabricants** emploient 588 travailleurs au total soit une moyenne de 84 emplois par entreprise.
- ❖ Les **entrepreneurs** emploient 1538 travailleurs au total soit une moyenne de 96 emplois par entreprise.
- ❖ Les **entrepreneurs** emploient 402 travailleurs en permanence soit une moyenne de 27 employés permanents par entreprise. Environ le tiers de leurs employés sont donc permanents.
- ❖ En appel d'offres, les entreprises obtiennent en moyenne un contrat pour quatre soumissions (26,8 %).
- ❖ En moyenne, les répondants ont obtenu trois lots chacun au 30 avril 1999, ce qui est supérieur aux deux lots octroyés en moyenne pour le reste des entreprises.
- ❖ Environ le tiers des répondants a effectué de la sous-traitance pour une autre entreprise (32 %) et pour cinq contrats directs avec le promoteur, les répondants réalisent un lot de sous-traitance.

#### **Encadré 8 : Constats et questions soulevées par le profil des entreprises enquêtées**

- ❖ L'âge des entreprises a-t-il un impact au niveau des perceptions et des comportements relatifs au mégaprojet Alma?
- ❖ L'âge moyen élevé des répondants indique-t-il que le mégaprojet est difficilement accessible aux nouvelles entreprises?
- ❖ La conjoncture favorable pour les entreprises en 1996 suppose un niveau d'activité déjà important. La participation aux travaux pour la construction de l'aluminerie Alma pourrait-elle être réduite en raison d'un effet de saturation?
- ❖ Quelle est l'utilité de la mesure de fractionnement des lots compte tenu de la capacité de production des entreprises?
- ❖ Quelle est l'incidence du nombre de lots obtenus sur les perceptions et les comportements des entreprises?
- ❖ Y a-t-il un lien entre la performance des entreprises sur le processus d'appel d'offres d'Alcan et leurs perceptions et comportements à l'égard du mégaprojet?

## **Chapitre VII**

### **Perceptions et comportements des entreprises régionales relativement à la construction du mégaprojet Alma**

Le présent chapitre fait état des résultats sur les perceptions et les comportements des entreprises régionales relativement au mégaprojet Alma. Pour obtenir ces résultats, une enquête auprès de 25 entreprises a été effectuée dans le cadre de ce mémoire.

Il expose succinctement les résultats de l'enquête à travers les parties suivantes : 1) les objectifs de l'enquête, 2) les éléments méthodologiques retenus, 3) les perceptions des entreprises, 4) leurs savoir-faire et 5) les relations des entreprises avec les acteurs reliés au mégaprojet industriel. Les faits saillants sont présentés à la fin de chaque dimension.

## **1. Les objectifs de l'enquête**

L'enquête est l'outil privilégié pour comprendre les comportements, les perceptions et les apprentissages des entreprises qui découlent de la construction de l'aluminerie d'Alcan à Alma. Elle permet d'explorer les variables plutôt intangibles qui sous-tendent les actions économiques des entrepreneurs et d'améliorer la compréhension du potentiel de rétention des retombées économiques de la construction du mégaprojet Alma dans la région du SLSJ.

Également, l'enquête s'avère un exercice exploratoire afin de valider les bases pour une enquête élargie qui sera réalisée auprès de la population totale, soit les entreprises régionales ayant reçu un contrat dans le cadre de la construction de l'aluminerie Alma, dans le cadre du programme de modélisation du suivi des impacts de l'aluminerie Alma (MSIAA) de l'UQAC.

Plus précisément, notre enquête exploratoire vise à identifier trois éléments chez les entreprises régionales :

1. les perceptions en lien avec le mégaprojet et le développement local;
2. les savoir-faire acquis par la participation au chantier de construction;
3. les relations de partenariat établies avec les différents acteurs liés au mégaprojet.

## **2. La méthodologie de l'enquête**

Cette partie présente la méthodologie appliquée dans le cadre de l'enquête, à savoir : 1) les dimensions et les variables retenues, 2) l'échantillonnage, 3) la saisie et de la collecte des données et 4) la nature exploratoire de l'enquête.

### **2.1 Les dimensions et les variables retenues**

Trois dimensions principales reliées aux objectifs de l'enquête ont été explorées. Elles portent respectivement sur 1) les perceptions des entreprises relativement au développement local, au mégaprojet Alma et aux mesures de maximisation, 2) les savoir-faire reliés à l'anticipation du mégaprojet, à la réalisation des travaux et aux habiletés et ressources acquises sur le chantier et 3) les relations des entreprises avec les autres acteurs impliqués dans le mégaprojet.

Le questionnaire administré comporte seize questions réparties entre ces trois dimensions, elles-mêmes divisées en trois variables comportant de nombreux indicateurs (Tableau 22). Une copie du questionnaire administré se trouve à l'annexe 1.

Ces dimensions et variables constituent des éléments d'analyse pour l'identification de leviers et de blocages pour la rétention des retombées économiques par les entreprises régionales et pour le développement des savoir-faire. Elles ont été déduites de notre revue de littérature — plus particulièrement de Probst et Büchel (1995), Gagnon (1995), Vachon (1996) et Minguzzi et Passaro (1997). Cependant, compte tenu de la nature exploratoire de cette enquête, plusieurs dimensions et variables ont été adaptées au cas étudié.

**Tableau 22 : Variables et indicateurs retenus dans l'enquête**

LES PERCEPTIONS	LES SAVOIR-FAIRE	LES RELATIONS
<b>I Mégaprojet Alma</b> - Importance économique du projet - Importance relative du projet - Satisfaction - Rôle d'un projet précédent - Rôle du chantier dans les projets futurs	<b>I Par anticipation</b> - Démarches adoptées en prévision	<b>I Relations avec les entreprises</b> - Démarches de partenariat - Sous-traitance
<b>II Mesures de maximisation</b> - Connaissance des mesures - Utilité des mesures - Mesures supplémentaires suggérées	<b>II Pour réaliser les travaux</b> - Ressources nécessaires - Problèmes et obstacles	<b>II Relations avec le promoteur</b> - Relations d'affaires antérieures - Collaborations - Particularités du promoteur
<b>III Développement local</b> - Utilité sociale - Solidarité régionale - Facteurs de compétitivité	<b>III Rendus possibles suite au chantier</b> - Expérience et habiletés retirées - Rôle du chantier dans les projets de développement des entreprises	<b>III Relations avec les acteurs institutionnels</b> - Contribution des acteurs institutionnels

### 2.1.1 Les perceptions des entreprises

Les entreprises régionales ont d'abord été questionnées sur leur vision du développement local car cette dernière influence les comportements et les stratégies de développement qu'elles adoptent et leur insertion dans le milieu.

Ensuite, les entreprises ont livré leurs perceptions concernant le mégaprojet Alma. Ces dernières ont également une influence sur les comportements des entreprises. La sous-estimation ou la surestimation du potentiel du mégaprojet, la déception ou l'enthousiasme concernant les résultats obtenus peuvent signaler l'existence de certaines problématiques — dépendance envers la grande entreprise, faible rendement en appel d'offres, etc.

Enfin, les perceptions à l'égard des mesures de maximisation sont utiles afin de connaître, du point de vue des entrepreneurs, la disponibilité de l'information sur les

mesures, leur utilité et les mesures supplémentaires envisageables. Ces perceptions ont d'autant plus d'importance que les mesures de maximisation sont au centre de la stratégie pour accroître la rétention régionale des retombées économiques.

### *2.1.2 Les savoir-faire des entreprises*

La dimension sur les savoir-faire est divisée en trois variables correspondant aux différents moments où les entreprises régionales peuvent acquérir des savoir-faire, soit par anticipation, lors de l'exécution des travaux ou par les opportunités qui découlent du chantier.

Comme il est souligné au niveau de la problématique, l'acquisition de savoir-faire par les entreprises dans le cadre du mégaprojet industriel tient un rôle central dans l'établissement d'un développement régional viable. Les entreprises ont donc été questionnées sur les démarches adoptées en prévision du mégaprojet, sur les ressources supplémentaires nécessaires à la réalisation des travaux, sur les obstacles rencontrés et les solutions pour les surmonter, sur les expériences et les habiletés acquises sur le chantier et finalement, sur le rôle du chantier dans leurs projets de développement.

### *2.1.3 Les relations avec le milieu*

Les entreprises régionales ont été interrogées sur l'état et la nature de leurs relations avec les acteurs du milieu régional liés au mégaprojet. Trois catégories regroupent ces acteurs : les autres entreprises, le promoteur et les acteurs institutionnels. Le portrait du réseau relationnel des entreprises est important car l'ouverture au partenariat d'affaires, le support reçu par les acteurs institutionnels et l'intensité des liens tissés avec le promoteur sont autant de composantes qui peuvent influencer la rétention des retombées économiques.



## **2.2 L'échantillonnage**

### *2.2.1 La population totale et grandeur de l'échantillon*

La population ciblée par l'enquête est l'ensemble des entreprises situées sur le territoire administratif du SLSJ ayant obtenu au moins un lot pour la construction de l'aluminerie Alma depuis l'ouverture du chantier en février 1998 jusqu'au 30 avril 1999. Selon ces paramètres, la population totale est de 65 entreprises régionales et ces dernières ont obtenu 119 octrois. La taille de l'échantillon a été fixée à 25 entreprises, soit environ 40% de la population totale. Ce nombre a été retenu en fonction de la nature exploratoire de l'enquête.

### *2.2.2 Les critères de l'échantillonnage*

Puisqu'il s'agit d'une enquête exploratoire, un plan d'échantillonnage a été construit afin d'observer le plus grand éventail de perceptions et de comportements possibles. Ce plan a été bâti en fonction des critères de représentativité suivants :

- 1) le type de lot obtenu, soit un contrat (lot de construction) ou un lot d'achat;
- 2) la localisation de la principale place d'affaires, soit dans la MRC LSJ-E ou ailleurs au SLSJ;
- 3) le secteur de compétence impliqué dans le lot obtenu, soit des travaux ou des fournitures d'architecture, de génie civil, d'électricité, de nature générale, d'instrumentation, de mécanique ou de structure.

Ces critères ont été retenus selon l'hypothèse voulant qu'ils influencent les perceptions et les comportements de celles-ci. Par exemple, il est présumé qu'un lot de construction n'a pas le même impact qu'un lot d'achat ou que les entreprises du Saguenay n'ont pas les mêmes perceptions et comportements que celles qui proviennent de la MRC LSJ-E.

### 2.2.3 Le plan d'échantillonnage

Ces critères d'échantillonnage donnent théoriquement 28 sous-ensembles de population parmi lesquels des répondants peuvent être sélectionnés. Le tableau 23 présente le plan d'échantillonnage en fonction de ces critères ainsi que la répartition des répondants.

La première colonne à gauche représente les différents critères d'échantillonnage retenus. La deuxième expose le nombre de lots octroyés dans chaque catégorie. L'échantillonnage est basé sur le nombre de lots car il représente mieux la distribution des retombées économiques que le nombre d'entreprises par catégorie dans la troisième colonne. En effet, le nombre d'entreprises entraîne un écart considérable entre l'importance réelle du secteur de compétences des travaux sur le chantier et le nombre d'entrevues réalisées. Par exemple, seules quatre entreprises différentes de la MRC LSJ-E réalisent 16 contrats liés aux compétences de structure, soit 38 % des contrats de cette zone.

La quatrième colonne représente la répartition proportionnelle des répondants pour les 25 entrevues. Une fois ces chiffres ajustés en fonction des particularités de la population<sup>32</sup>, le nombre exact d'entrevues à effectuer selon les différentes catégories est obtenu dans la dernière colonne.

---

<sup>32</sup> Les répondants ayant réalisé des contrats d'architecture au niveau de la MRC LSJ-E sont automatiquement sélectionnés au niveau des contrats de structures (4 sur 4). Les entrevues liées à ce critère ont été reportées au critère suivant en importance, soit les contrats d'ordre général (marqué d'un astérisque dans le tableau 23).

**Tableau 23 : Plan d'échantillonnage**

Critères d'échantillonnage	Nombre de lots	Nombre d'entreprises	Répartition des 25 entrevues	Nombre d'entrevues planifiées
<b>TOTAL RÉGION</b>	<b>119</b>	<b>65</b>	<b>25</b>	<b>25</b>
<b>CONTRATS RÉGIONAUX</b>	<b>94</b>	<b>49</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
<b>MRC Lac-Saint-Jean-Est</b>	<b>42</b>	<b>--</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
Architecture	6	3	1,3	0*
Civil	5	2	1,1	1
Électricité	1	1	0,2	0
Général	11	10	2,3	3*
Mécanique	3	3	0,6	1
Structure	16	4	3,4	4
<b>Saguenay—Lac-Saint-Jean</b>	<b>52</b>	<b>--</b>	<b>11</b>	<b>11</b>
Architecture	9	5	1,9	2
Civil	7	5	1,5	2
Électricité	2	2	0,4	0
Général	14	12	2,9	3
Instrumentation	1	1	0,2	0
Mécanique	6	4	1,3	1
Structure	13	7	2,7	3
<b>ACHATS RÉGIONAUX</b>	<b>25</b>	<b>20</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>MRC Lac-Saint-Jean-Est</b>	<b>7</b>	<b>--</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Civil	2	2	0,4	0
Électricité	2	1	0,4	0
Mécanique	3	2	0,6	1
<b>Saguenay—Lac-Saint-Jean</b>	<b>18</b>	<b>--</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
Architecture	1	1	0,2	0
Civil	1	1	0,2	0
Électricité	3	2	0,6	1
Instrumentation	2	2	0,4	1
Mécanique	11	8	2,3	2

\* Valeur modifiée selon les caractéristiques de la population.

#### 2.2.4 La sélection des répondants

La sélection des répondants à l'intérieur des sous-ensembles a été effectuée en trois temps. Premièrement, les entreprises ayant obtenu le plus de lots ont été sélectionnées compte tenu de leur vécu sur ce mégaprojet. Deuxièmement, les entreprises trop éloignées dans la filière de production, comme les concessionnaires automobiles, et les sociétés d'état

ont été écartées de l'échantillon. Enfin, lorsque ces deux étapes n'identifiaient pas suffisamment de répondants dans un sous-ensemble de population, une sélection aléatoire était réalisée.

#### *2.2.5 Le taux de réponse*

Sur les 25 entreprises de l'échantillon, 22 ont accepté de répondre dans des délais raisonnables, soit un taux de réponse de 88 %. Les trois répondants supplémentaires ont été recrutés parmi les répondants des entrevues de préparation<sup>33</sup> ou par la sélection de répondants additionnels. Les critères du plan d'échantillonnage ont été respectés pour l'ensemble des entrevues (tableau 23). Ainsi 25 entreprises ont été rencontrées sur une population totale de 65 entreprises ayant obtenu un lot au 30 avril 1999, soit un rapport de 38,5 %. En considérant le nombre de lots obtenus, ces entreprises ont réalisé 73 des 119 lots octroyés au 30 avril 1999, soit 61,3 % des octrois.

### **2.3 La collecte et la saisie des données**

La collecte de données a été réalisée entre le 10 juin et le 18 août 1999. Les répondants étaient d'abord contactés par téléphone et invités à participer à l'enquête, suite à leur consentement une rencontre était planifiée. L'enquêteur se rendait ensuite sur le lieu de travail des répondants pour administrer le questionnaire (un répondant a préféré répondre par courrier). Les répondants ciblés étaient les responsables de l'entreprise : le directeur général, le vice-président, un chargé de projet, etc. La durée des entretiens variait entre 20 et 65 minutes, pour une moyenne de 30 minutes. Cet écart s'explique par la présence de questions ouvertes. Ces commentaires ont tous été retenus et compilés et sont utiles pour mieux comprendre les résultats. Les questionnaires ont été saisis dans une base de données *Microsoft® Access 1997*.

---

<sup>33</sup> Deux entreprises ont été rencontrées pour les premières entrevues (pré-test) et puisque les ajustements aux questionnaires sont mineurs ces entrevues ont été comptabilisées pour compléter l'échantillon.

## **2.4 Une enquête de nature exploratoire**

Les choix méthodologiques effectués correspondent à la nature exploratoire de l'enquête. Ainsi, le fait de privilégier les entreprises ayant obtenu plusieurs lots et d'en rejeter d'autres interdit la transposition directe des résultats de l'enquête à l'ensemble de la population. Cette limite, en apparence importante, est amoindrie puisque seulement la moitié des lots est octroyée au 30 avril 1999. Il n'apparaît pas nécessaire de réaliser des projections puisque la population liée à l'échantillon évoluera et changera de composition. À cette date, environ la moitié des 740 octrois prévus pour la construction de l'aluminerie avaient été effectués (PV, 25-08-1999), il s'agit donc d'une enquête de mi-projet.

Ainsi, cette enquête exploratoire ne vise pas à généraliser les caractéristiques d'un échantillon à l'ensemble de la population, mais cherche plutôt à explorer les perceptions et les comportements des entreprises concernant le mégaprojet Alma afin d'orienter une enquête plus exhaustive au cours de l'année 2000 par le programme MSIAA.

## **3. Les perceptions des entreprises régionales**

La première dimension étudiée dans cette enquête concerne les perceptions des répondants face au développement local, au mégaprojet Alma et aux mesures mises en place pour maximiser les retombées régionales.

### **3.1 Les perceptions liées au développement local**

Cette première variable dresse un court portrait des perceptions des entreprises à l'égard du développement local à travers trois indicateurs : 1) la contribution des entreprises

au développement local , 2) l'importance de la proximité géographique et 3) leur perception des facteurs de compétitivité importants pour l'obtention de lots en appel d'offres.

Les perceptions des entreprises à l'égard du développement local influencent leurs actions et peuvent se traduire en leviers ou blocages. Par exemple, les entreprises peuvent ne pas se percevoir solidaires d'un même territoire ou ne pas mettre l'accent sur les bons facteurs de compétitivité.

### *3.1.1 Contribution des entreprises au développement local*

<i>De quelle façon votre entreprise contribue-t-elle au développement de la région?</i>
---

Les perceptions des entreprises à l'égard de leur contribution au développement local sont diversifiées, nous pouvons cependant les regrouper en quatre types de contribution : 1) le processus de production, 2) le savoir-faire, 3) la croissance et 4) le bilan social.

#### *Contribution par le processus de production*

Une forte majorité d'entreprises perçoit sa contribution au développement local par le biais de son processus de production. Ces entreprises croient d'abord être utiles par leur demande en intrants nécessaires à leur opération, ce qui entretient l'activité économique de la région, et ensuite par les produits de cette activité et les usages que la collectivité peut en faire.

La question des intrants concerne les ressources nécessaires à la production, soit la main-d'œuvre et les biens et services. Ainsi, ces répondants estiment contribuer au développement par l'utilisation de main-d'œuvre locale, la création d'emploi, la consolidation d'emplois, la sous-traitance, la formation ou les salaires versés aux travailleurs. Dans le même ordre d'idée, les répondants estiment être utiles par leur demande en biens et services — matériaux, pièces, services d'entretien — qu'ils achètent ou

louent en région lorsque ceux-ci sont disponibles. Ainsi, ces entreprises contribuent au développement local à travers leurs interventions dans l'activité économique.

L'idée que l'entreprise contribue par le biais de l'usage collectif de ses produits finis — par exemple des routes sécuritaires — est beaucoup moins répandue.

#### *Contribution par le savoir-faire*

La moitié des répondants déclare contribuer au développement local par l'entremise de leurs savoir-faire. Cette contribution peut prendre diverses formes : la détention ou le développement d'un savoir-faire spécialisé, l'exercice de ce dernier pour obtenir des lots ou enfin l'exportation de ce savoir-faire.

Concernant le savoir-faire spécialisé, il peut s'agir d'offrir des services de qualité supérieure, d'apporter une expertise par la formation, de détenir un savoir-faire unique ou rare en région. Par extension, d'autres entreprises affirment contribuer au développement local en utilisant leurs savoir-faire (technique ou stratégique) afin obtenir des lots en région qui autrement seraient octroyés à des entreprises de l'extérieur.

Enfin, quelques entreprises mettent l'accent sur l'exportation de leur savoir-faire à l'extérieur de la région afin d'y réaliser des travaux, ce qui permet d'amener de « l'argent neuf » par les salaires des travailleurs régionaux, l'achat de matériel et les bénéfices. Certaines entreprises avouent consacrer 80 % et 90 % de leur chiffre d'affaires aux travaux réalisés à l'extérieur de la région.

#### *Contribution par la croissance*

Quelques entreprises associent leur propre croissance à leur contribution au développement local. Selon ces entrepreneurs, autant l'entreprise a de possibilités d'expansion — en termes de main-d'œuvre, d'équipement, d'investissement ou de marché — autant elle peut contribuer au développement local.

### *Contribution par le bilan social*

Finalement, une seule entreprise a indiqué contribuer au développement local par sa participation financière à différentes activités sociales et sportives locales.

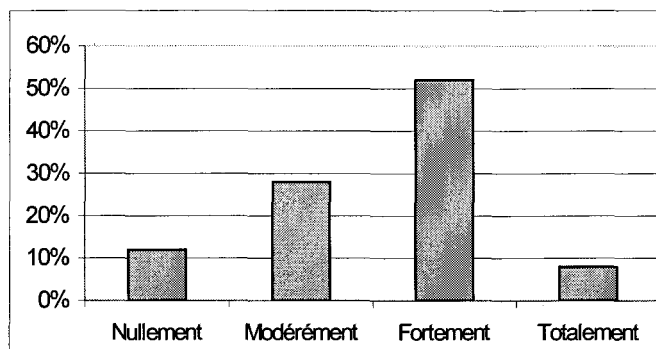
### *3.1.2 Le facteur de proximité géographique*

*Percevez-vous l'origine géographique (régionale) comme un facteur à considérer dans le choix d'un sous-traitant, d'un fournisseur ou de main-d'œuvre ?*

La propension des répondants à considérer l'origine géographique régionale dans le choix de ses employés, fournisseurs ou sous-traitants, témoigne de leur sensibilité au facteur de proximité. Nous parlons d'un facteur de proximité puisque l'origine régionale (SLSJ) était soulignée. Il s'agit de la propension des répondants à considérer davantage les ressources provenant de leur région d'appartenance.

L'enquête révèle que les entreprises régionales accordent beaucoup d'importance à l'origine géographique. Une majorité de répondants perçoivent fortement (52 %) ou totalement (8 %) l'origine géographique comme un facteur décisif dans leurs choix alors que 28 % lui accordent une importance modérée et 12 % admettent que ce facteur n'influence pas leurs décisions (figure 21).

**Figure 21 : Importance du facteur géographique**





### 3.1.3 Les facteurs de compétitivité pour l'obtention d'un lot

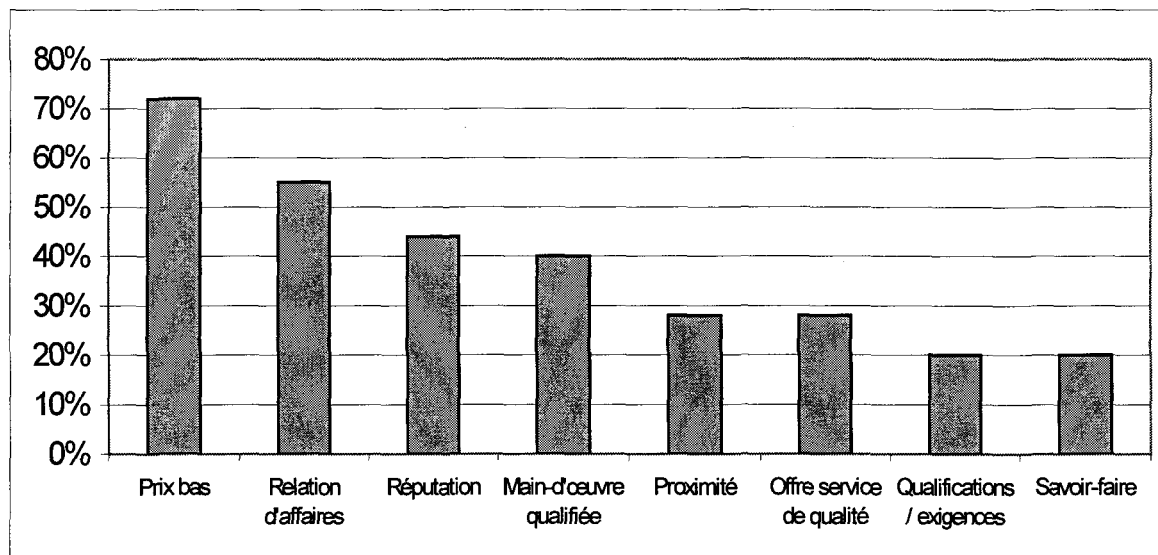
*Quels sont les trois facteurs de compétitivité les plus importants pour l'obtention d'un lot à l'intérieur du processus d'appel d'offres d'Alcan ?*

Cette question nous renseigne sur les facteurs de compétitivité prisés par les entreprises régionales et permet de connaître leurs priorités dans un contexte de compétition (figure 22).

Le facteur de compétitivité dominant est le prix offert. En effet, 72 % des répondants considèrent l'offre du **prix le plus bas** comme l'un des trois principaux facteurs de compétitivité en appel d'offres. Il s'agit même pour certains d'une condition *sine qua non*.

D'autres répondants nuancent le caractère absolu du prix. Une entreprise affirme avoir reçu un lot grâce à sa **réputation d'affaires** et cela même si elle arrivait deuxième au niveau du prix. Le facteur « posséder une bonne réputation d'affaires » arrive d'ailleurs au troisième rang avec 44 % des répondants qui le désignent parmi leurs trois choix.

**Figure 22 : Importance des facteurs de compétitivité pour l'obtention d'un lot**



Avoir tissé des **relation d'affaires** avec le promoteur avant ce mégaprojet est un facteur important aux yeux de la moitié des entreprises (55 %), car pour être invité à soumissionner il faut préalablement être connu du promoteur.

Les entreprises valorisent également la possession d'une main-d'œuvre qualifiée et performante (40 %), la proximité du chantier (28 %) et la présentation d'une offre de service de qualité (28 %) comme des facteurs pouvant mener à l'obtention d'un lot.

### 3.2 Les perceptions liées au mégaprojet Alma

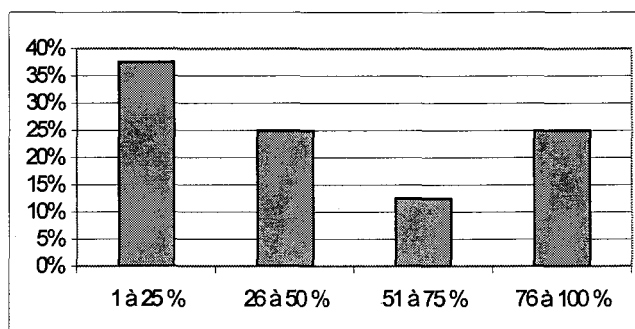
Les questions relatives aux perceptions des entreprises régionales à l'égard du mégaprojet Alma permettent de mieux comprendre l'importance et le rôle qu'elles lui accordent. Ces perceptions sont reliées aux indicateurs suivants : 1) l'importance économique des lots obtenus, 2) leur importance relative, 3) le taux de satisfaction des entreprises, 4) le rôle de la construction d'Usine Laterrière en 1989 et 5) le rôle du mégaprojet actuel pour la participation à des chantiers futurs.

#### 3.2.1 L'importance économique des lots obtenus

*Quelle est l'importance des travaux effectués par rapport à votre chiffre d'affaires annuel?*

L'importance économique du mégaprojet pour une entreprise correspond à la valeur des lots obtenus par rapport à son chiffre d'affaires annuel. Même si cet indicateur est un constat plutôt qu'une perception, il est intéressant puisqu'il indique l'importance concrète du mégaprojet dans les activités de l'entreprise.

**Figure 23 : Importance des travaux effectués en rapport au chiffre d'affaires annuel**



En moyenne, la valeur des lots obtenus sur le chantier Alma par rapport au chiffre d'affaires annuel des entreprises est de 44,9 %. Bien que 38 % des entreprises réalisent moins du quart de leur chiffre d'affaires annuel sur le chantier Alma, une même proportion d'entreprises (38 %) y réalise plus de la moitié de son chiffre d'affaires (figure 23).

Ce résultat est étonnant puisque le promoteur a indiqué qu'une entreprise ne devait pas consacrer plus de 40 % de ses ressources pour exécuter un lot afin d'éviter la faillite d'entreprises (CR, 13-07-1998).

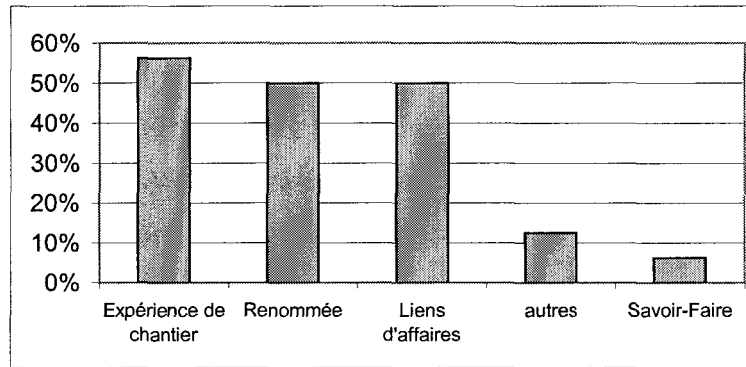
### 3.2.2 *L'importance relative des lots obtenus*

*L'obtention d'un lot avec Alcan sur le chantier de construction de l'aluminerie revêt-elle une importance particulière par rapport à d'autres lots de valeur similaire?*

L'importance relative des lots obtenus correspond à la comparaison de la valeur non-monnaire des lots sur le chantier Alma avec celle d'autres lots, sans tenir compte de la valeur monétaire. Autrement dit, les lots sur le chantier Alma ont-ils une valeur autre que monétaire — expérience, renommée, liens d'affaires — qui les distinguent d'autres lots?

C'est le cas pour une majorité d'entreprises (64 %) qui estime qu'un lot sur le chantier Alma a une importance particulière et cela pour différentes raisons (figure 24). Ces entreprises accordent une importance particulière aux lots sur le chantier Alma car ils permettent d'acquérir de l'expérience sur les grands chantiers industriels (56 %), d'accroître la renommée (50 %) et d'établir des liens d'affaires avec Alcan, les entreprises de gestion et d'autres entrepreneurs (50 %). Certains soulignent que dans le milieu de la construction industrielle la clientèle repose sur les contacts établis lors de chantiers précédents.

**Figure 24 : Raisons expliquant l'importance particulière d'un lot sur le chantier Alma**



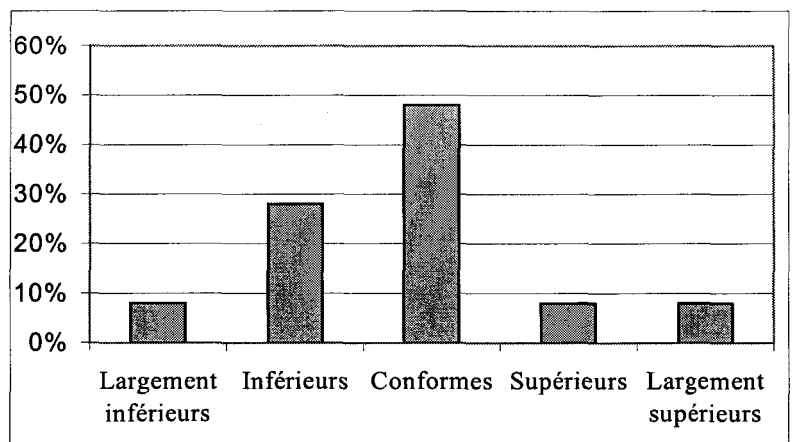
### 3.2.3 La satisfaction à l'égard des résultats obtenus

*Les résultats actuels sur le chantier correspondent-ils à vos attentes initiales?*

La satisfaction des répondants correspond à l'évaluation par les répondants du rapport entre leurs résultats sur le chantier (valeur et nombre de lots) et leurs attentes au départ.

La moitié des répondants estime que les résultats obtenus sont conformes à leurs attentes en début de projet (48 %). De plus, 16 % des répondants estiment que ces résultats sont supérieurs ou largement supérieurs. Toutefois, une proportion plus grande d'entreprises (36 %) a obtenu des résultats inférieurs ou largement inférieurs à leurs attentes (figure 25).

**Figure 25 : Rapport entre les résultats actuels et les attentes à l'égard du projet**



### 3.2.4 Le rôle de la construction d'Usine Laterrière

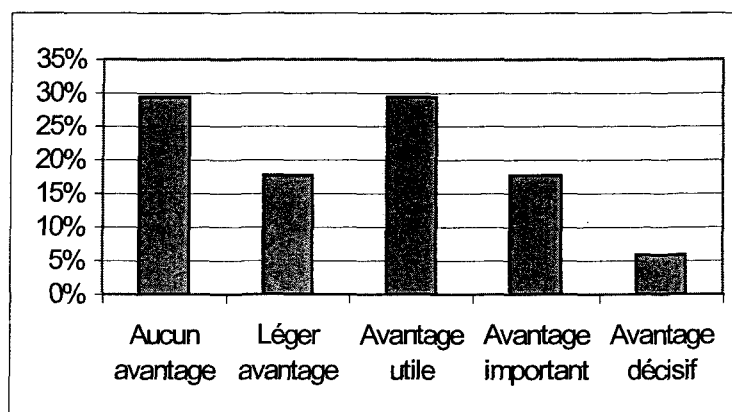
*Votre entreprise a-t-elle réalisé des travaux lors de la construction de l'usine Laterrière?  
Si oui, dans quelle mesure cette expérience a constitué un avantage pour l'obtention et la  
réalisation d'un lot sur le mégaprojet Alma ?*

Parmi les entreprises rencontrées, 68 % avaient effectué des travaux pour Alcan lors de la construction d'Usine Laterrière entre 1989 et 1991. Le rôle de ce projet précédent — et comparable — dans l'obtention et la réalisation de lots sur le mégaprojet Alma a été exploré.

Deux tendances se distinguent chez les entreprises en ce qui concerne le rôle de la construction d'Usine Laterrière (figure 26). Un premier groupe, comprenant 47 % des répondants, estime que le projet Laterrière ne représente aucun avantage (29 %) ou un léger avantage (18 %). Inversement, 47 % des répondants perçoivent ce projet comme un avantage utile (29 %) ou important (18 %).

L'utilité du projet de l'usine Laterrière peut grandement varier comme en témoignent les tendances précédentes. Pour une entreprise, c'est un premier chantier majeur qui permet de tisser des liens d'affaires avec Alcan et les firmes d'ingénierie et d'ouvrir de nouvelles avenues. Pour une autre, l'impact est moindre puisqu'elle possède déjà une expérience solide, acquise lors de chantiers industriels antérieurs : Jonquière, Usine Grande-Baie, etc.

**Figure 26 : Avantage conféré par la participation à la construction d'Usine Laterrière**

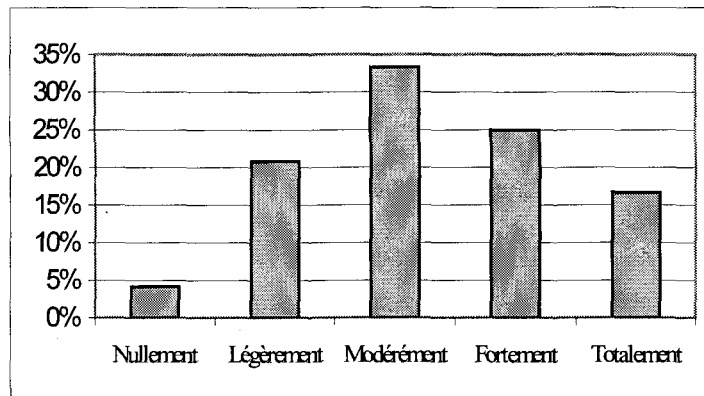


### 3.2.5 Le rôle du mégaprojet Alma

*Dans quelle mesure la réalisation de travaux sur le chantier Alma constitue un atout permettant à votre entreprise de mieux se positionner sur d'autres chantiers industriels ?*

La réalisation de travaux sur le chantier Alma revêt un rôle utile même si la majorité des répondants ont déjà participé à la construction d'une aluminerie. Le tiers des entreprises perçoit modérément le chantier Alma comme un atout, le quart fortement et 17 % en sont totalement convaincus alors que seulement le quart estime que cette expérience constituera un atout léger ou nul (Figure 27). Selon certains répondants, le chantier Alma est un atout certain dans le curriculum d'une entreprise lorsque viendra le temps de participer à un chantier industriel futur.

**Figure 27 : Rôle des travaux sur le projet Alma**



### 3.3 Les perceptions liées aux mesures de maximisation

La dernière variable liée aux perceptions des entreprises concerne les mesures de maximisation mises en place par le promoteur et le milieu régional. Ces perceptions permettent d'évaluer l'efficacité de cette stratégie de maximisation du point de vue des principaux intéressés. Les indicateurs considérés traitent : 1) du niveau de connaissance des mesures de maximisation, 2) de l'utilité de ces mesures pour les entreprises et 3) des mesures supplémentaires qui auraient pu être mises en place.

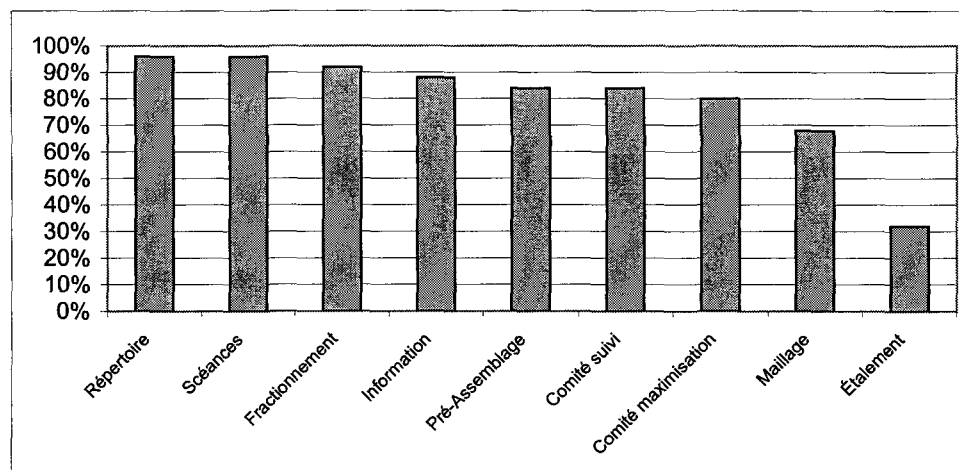
### 3.3.1 La connaissance des mesures de maximisation

#### *Quelles mesures de maximisations des retombées économiques connaissez-vous?*

Pour être efficaces, plusieurs mesures de maximisation doivent être connues des entreprises auxquelles elles s'adressent. Cette même condition s'applique pour que les entreprises puissent se former une opinion sur leur utilité. Les mesures étudiées dans l'enquête sont : le répertoire régional des entreprises, les séances d'information (conférences, salons), le fractionnement de la valeur des lots, le mécanisme de diffusion d'information sur les lots, le pré-assemblage en région, le Comité de suivi du CRCD, le comité de maximisation de Ville d'Alma (comité de coordination), le maillage entre les entreprises et l'étalement de l'échéancier des travaux pour réduire les besoins de pointe.

Les mesures de maximisation sont généralement connues par une forte majorité des entreprises de la région puisque seulement deux mesures sont reconnues par moins de 80 % des répondants (figure 28). Seule la mesure consistant à étaler la durée du chantier n'est pas connue par une majorité d'entreprises (32 %). Notons que des répondants ont indiqué connaître certaines mesures bien qu'ils n'étaient pas en mesure d'évaluer ensuite leur efficacité, faute de les connaître suffisamment.

**Figure 28 : Connaissance des mesures de maximisation**

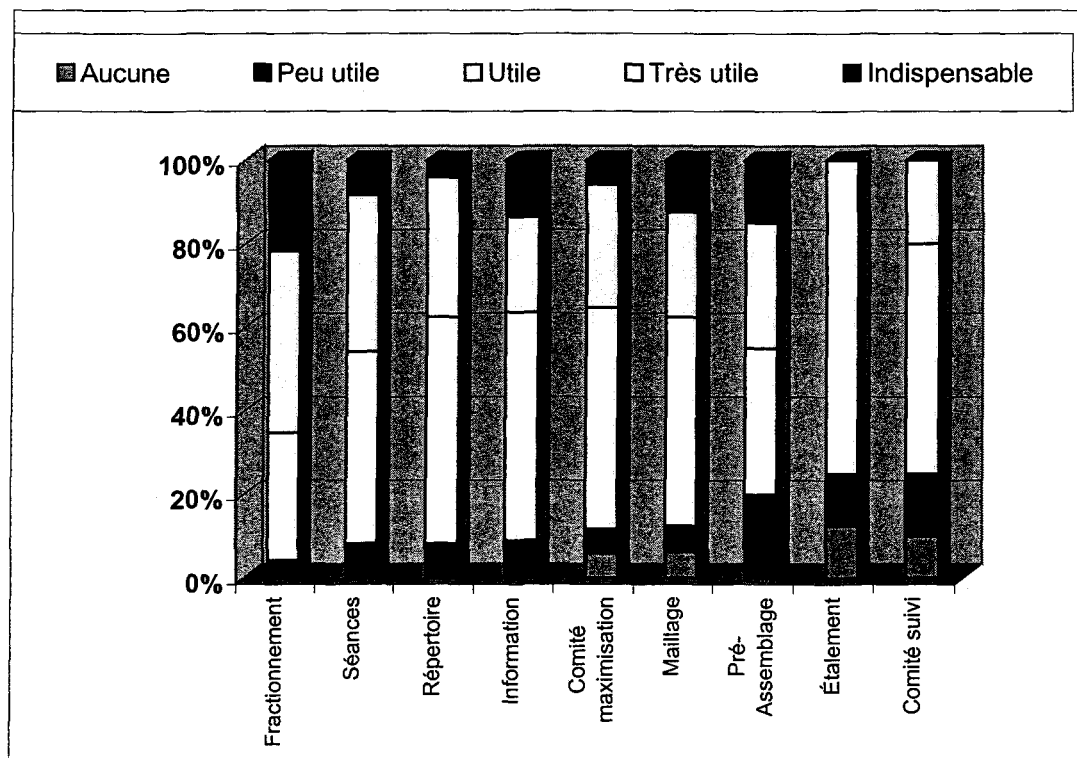


### 3.3.2 Utilité des mesures de maximisation

*Quelle est l'utilité des mesures de maximisation pour les entreprises de la région ?*

Dans l'ensemble, les mesures de maximisation ont toutes été jugées utiles ou mieux par au moins 75 % des entreprises. Toutefois, certaines mesures se distinguent par leur utilité accrue ou moindre (figure 29). Ainsi, le fractionnement des lots, les séances d'information et le pré-assemblage et la préfabrication en région sont reconnus comme des mesures d'une grande utilité puisque plus de 45 % des répondants estiment ces mesures très utiles ou indispensables. Inversement, le comité de suivi et l'étalement du chantier sur une plus longue période sont jugés moins utiles que l'ensemble des mesures de maximisation puisque 25 % des répondants évaluent ces mesures comme peu utiles ou même inutiles.

**Figure 29 : Utilité des mesures de maximisation**





### 3.3.3 Les mesures de maximisation supplémentaires

<i>Quelles autres mesures auraient pu être mises en place ?</i>
---

Dans la majorité des cas (58 %), les répondants ne croient pas que des mesures supplémentaires pourraient être mises en place, soit parce qu'ils n'en voient aucune (22 %), soit parce qu'ils jugent que l'effort actuel couvre complètement les besoins (21 %) ou soit parce qu'ils estiment que la nature privée du mégaprojet implique que les lois du marché doivent s'appliquer (13 %).

Cependant, certains répondants (29 %) estiment que l'étalement du chantier de construction sur une plus longue période afin de diminuer les besoins de pointe aurait été une mesure efficace pour maximiser les retombées en région. Selon eux, malgré l'intention initiale exprimée lors des audiences (BAPE, 12-06-97), le chantier n'a pas été étalé sur une plus longue période mais au contraire, les échéanciers ont été compressés. Ainsi, les entreprises régionales se retrouvent surchargées et le promoteur doit alors faire appel à des compétiteurs de l'extérieur pour des travaux que les entreprises régionales peuvent normalement accomplir. Ces répondants estiment que l'étalement du chantier aurait permis à un grand nombre d'entreprises régionales d'obtenir davantage de lots.

D'autres répondants croient que des mesures supplémentaires liées à l'information auraient pu être mises en place, soit la réalisation d'un salon de la sous-traitance auprès des entreprises de l'extérieur pour les informer sur les sous-traitants régionaux et la disponibilité de renseignements supplémentaires sur les lots à venir pour les soumissionnaires éligibles.

Plutôt que de décrire une nouvelle mesure de maximisation, des répondants identifient le travail de maximisation du CEMA<sub>3</sub> comme une mesure additionnelle existante.

Enfin, le rapprochement entre les entreprises et les décideurs du mégaprojet (Alcan, Bechtel) et la mise sur pied de mesures incitatives pour encourager les entreprises de l'extérieur à faire affaire en région sont des stratégies de maximisation qui ont été évoquées.

### 3.4 Faits saillants

#### Encadré 9 : Les perceptions des entreprises régionales

- ❖ Les entreprises contribuent au développement local à travers l'activité économique générée par leur processus de production et le savoir-faire qu'elles développent, détiennent ou exportent.
- ❖ La moitié des entreprises (52 %) considère fortement la proximité géographique dans le choix d'un sous-traitant, d'un fournisseur ou de main-d'œuvre.
- ❖ Les facteurs de compétitivité jugés les plus importants pour obtenir un lot en appel d'offres sont le prix le plus bas (72 %), l'existence préalable de liens d'affaires avec le promoteur (55 %) et l'excellence de la réputation d'affaires (44 %).
- ❖ La valeur moyenne des lots obtenus sur le chantier Alma par rapport au chiffre d'affaires annuel des entreprises est de 45 % et 38 % des répondants affirment que ces lots représentent plus de la moitié de leur chiffre d'affaires.
- ❖ Une proportion de 64 % des entreprises croit qu'un lot sur le mégaprojet Alma a une importance particulière par rapport à d'autres lots puisqu'elles y acquièrent de l'expérience sur les grands chantiers industriels (56 %), de la renommée (50 %) et des liens d'affaires (50 %).
- ❖ La moitié des répondants (48 %) estime que les résultats actuels de leur entreprise sur le chantier sont conformes aux attentes qu'ils entretenaient initialement.
- ❖ Concernant l'avantage procuré par le chantier Laterrière pour l'obtention et la réalisation de travaux sur le chantier Alma, 47 % des entreprises croient qu'il constitue aucun avantage ou un avantage léger alors qu'une proportion identique y voit un avantage utile ou même important.
- ❖ La majorité des entreprises estime que le mégaprojet Alma pourra constituer un avantage modéré (33 %) ou fort (25 %) pour se positionner sur de futurs grands chantiers industriels.
- ❖ Les mesures de maximisations des retombées économiques mises en place sont bien connues des entreprises.
- ❖ L'ensemble des mesures a été jugé utile ou mieux par au moins 75 % des répondants.
- ❖ Certaines mesures se distinguent par une utilité accrue, comme le fractionnement des lots, les séances d'information et le pré-assemblage.
- ❖ Certaines mesures se distinguent par une utilité mitigée, comme le Comité de suivi (CRCD) ou la réduction des besoins de pointes jugées inutiles ou peu utiles par le quart des répondants.
- ❖ Une majorité de répondants (58 %) ne voit pas de mesures supplémentaires pouvant être mises en place pour maximiser les retombées économiques.
- ❖ Toutefois, 29 % des entreprises estiment que l'étalement du chantier de construction sur une plus longue période afin de diminuer les besoins de pointe aurait été une mesure efficace.

#### **4. L'apprentissage et l'acquisition de savoir-faire lié au mégaprojet**

La seconde dimension étudiée dans cette enquête concerne les savoir-faire que les entreprises régionales acquièrent par leur participation au mégaprojet Alma, c'est-à-dire les apprentissages. Ces derniers peuvent être liés à l'anticipation, à la réalisation des travaux sur le chantier ou aux expériences et aux opportunités qui en découlent. Cette dimension comprend donc les parties suivantes : 1) les apprentissages liés à l'anticipation, 2) les apprentissages liés à la réalisation des travaux et 3) les apprentissages rendus possibles suite à la participation au chantier.

##### **4.1 Les apprentissages liés à l'anticipation**

*Quelles démarches avez-vous entreprises en prévision de la construction de l'aluminerie Alma afin de favoriser l'obtention de lots?*

Les apprentissages par anticipation sont reliés aux comportements adoptés par les entreprises en prévision de la construction de l'aluminerie Alma. Évidemment, il n'est pas possible d'observer les apprentissages proprement dits car ce processus demande une collecte de données intensive et à long terme. Nous observons plutôt les comportements qui favorisent leur émergence ou témoignent de leur présence.

Les comportements relatifs à l'anticipation s'observent à travers les démarches adoptées par les entreprises en prévision du chantier afin d'augmenter leurs chances d'obtenir un lot (figure 30). Les démarches les plus fréquemment adoptées par les entreprises sont : la collecte d'information sur le chantier à travers leur réseau (68 %), l'établissement de liens d'affaires avec le promoteur (68 %) et les rapprochements avec d'autres entreprises (36 %).

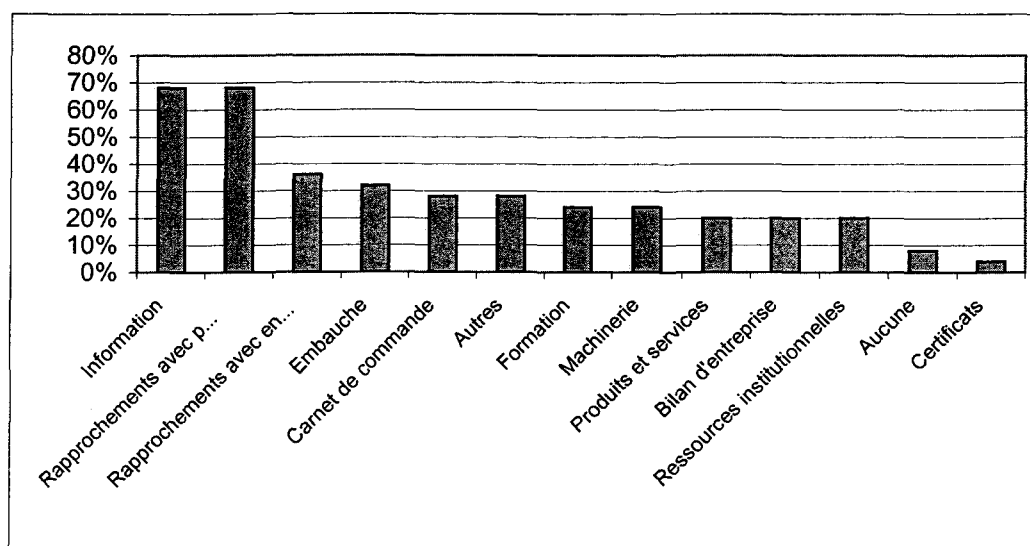
Également, le tiers des entreprises (32 %) a considéré l'embauche de personnel pour se préparer au chantier. Un total de 119 employés ont été embauché par les répondants, pour

une moyenne de 17 nouveaux postes par entreprises. Toujours en rapport avec la main-d'œuvre, 24% des répondants ont réalisé de la formation de personnel.

Le quart des entreprises (24 %) a réalisé des investissements en machinerie pour une valeur oscillant entre 5,295,000 \$ et 5,595,000 \$, ce qui représente un investissement moyen de 907,500 \$ pour ces répondants. Enfin, les entreprises ont considéré l'allègement de leur carnet de commande pour accroître leur disponibilité (28 %), elles ont opté pour l'offre de nouveaux produits et services, pour l'amélioration du bilan financier et ont eu recours aux ressources institutionnelles (20 %).

Parmi les autres démarches adoptées (28 %) se trouvent la participation au questionnaire de préqualification du promoteur, la formation de l'association d'entrepreneurs CEMA<sub>3</sub> et la mise sur pied d'un comité de travail relatif au mégaprojet.

**Figure 30 : Démarches adoptées par les entreprises en prévision du chantier**



## 4.2 Les apprentissages liés à la réalisation des lots

Le deuxième niveau d'apprentissage concerne l'acquisition de ressources, de savoir-faire et l'accroissement des capacités d'action découlant de la réalisation des travaux et de la résolution des problèmes rencontrés sur le chantier.

### 4.2.1 Ressources liées à la réalisation des lots

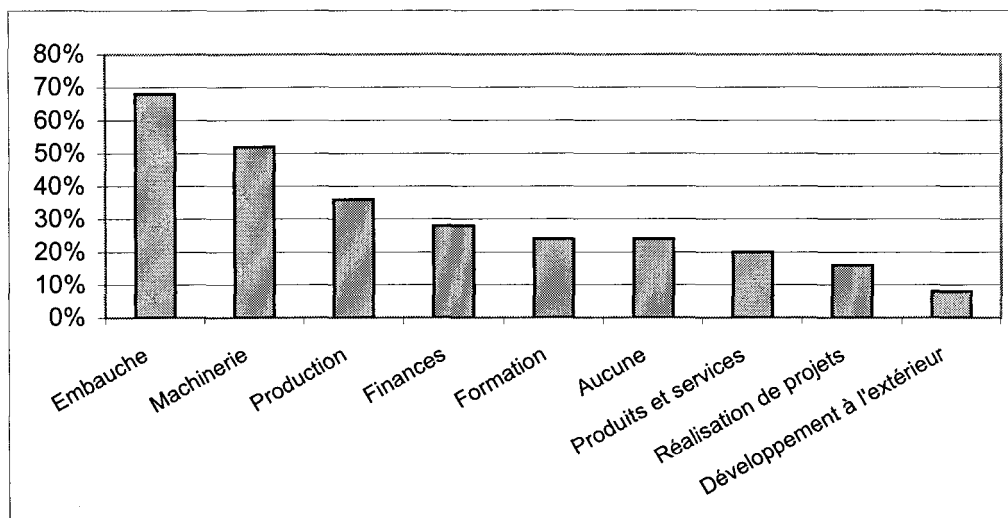
*Avez-vous eu recours à des ressources supplémentaires pour réaliser les travaux?*

Dans 76 % des cas, la réalisation des travaux exige le recours à au moins une ressource supplémentaire de la part des entreprises. Cette dernière constitue par conséquent un stimulus important pour l'apprentissage.

Le plus souvent (68 %), les entreprises font appel à de la main-d'œuvre supplémentaire pour accomplir les travaux. Le nombre d'emplois créé oscille entre 654 et 675 pour une moyenne de 39 nouveaux emplois — excluant ceux créés par anticipation. L'écart type (41) indique que le nombre d'emplois créé varie grandement d'une entreprise à l'autre. En effet, 56 % des employeurs embauchent de 1 à 49 employés alors que 46 % en embauchent 50 et plus. La presque totalité (97 %) des emplois créés sont temporaires et durent pour la période des travaux, soit entre deux mois et deux années (figure 31).

La deuxième ressource la plus sollicitée est l'achat de machinerie (52 %). Les investissements nécessités par la réalisation des travaux totalisent 7 725 000 \$, excluant ceux par anticipation, pour une valeur moyenne de 702 273 \$ par investisseur.

**Figure 31 : Ressources liées à la réalisation des lots**



Enfin, l'accroissement de l'utilisation de la capacité de production actuelle — l'ajout d'un quart de travail par exemple — se classe au troisième rang (36 %), suivi par le renforcement des assises financières (28 %), la formation de personnel (24 %) et le développement de nouveaux produits ou services (20 %).

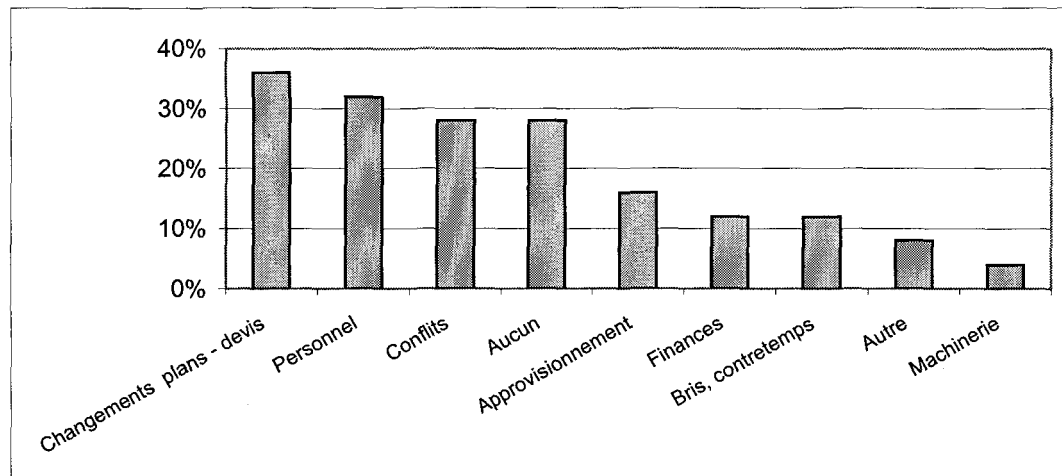
#### *4.2.2 Les problèmes liés à la réalisation des lots*

*Quels sont les problèmes rencontrés par votre entreprise durant la réalisation des travaux?*

Les problèmes rencontrés par les entreprises au cours de la réalisation des travaux soulignent des blocages et constituent, par leur résolution, des occasions d'apprentissages.

Les changements aux plans et devis constituent le principal problème rencontré et touche 36 % des répondants. Plusieurs lots auraient été réalisés alors que l'ingénierie était effectuée simultanément<sup>34</sup>, obligeant certains répondants à redoubler d'efforts sur le chantier. De plus, les travaux supplémentaires liés aux changements ont fait l'objet d'arbitrage avec le promoteur afin d'évaluer les compensations financières (figure 32).

**Figure 32 : Problèmes liés à la réalisation des lots**



Le manque de personnel qualifié affecte le tiers des entreprises (32 %) qui affirme avoir souffert d'une pénurie de main-d'œuvre à un moment donné. Cet obstacle a été surmonté soit en recrutant en dehors de la région, en recrutant chez les concurrents ou en obtenant des cartes de qualification temporaires.

En ce qui concerne les conflits, qui touchent 28 % des entreprises, ils impliquaient les employés, les agents du promoteur et d'autres entrepreneurs sur le chantier. Ces conflits ont généralement fait l'objet de négociations pour arriver à une entente.

Enfin, 28 % des répondants n'ont rencontré aucun obstacle particulier dans la réalisation des travaux.

<sup>34</sup> Une procédure appelée "fast track".

### 4.3 Les apprentissages rendus possibles suite à la réalisation des travaux

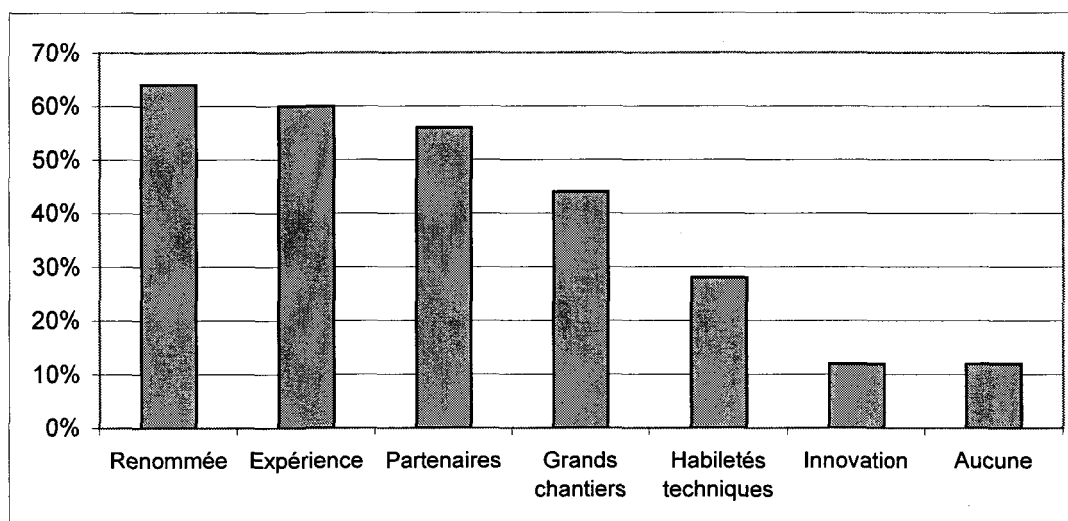
Ce niveau d'apprentissage s'intéresse aux conséquences futures du chantier sur les entreprises et leur évolution par le biais des expériences et des habiletés utiles qu'elles ont acquises ainsi que du rôle du mégaprojet dans la réalisation de leurs projets futurs.

#### 4.3.1 L'acquisition d'expérience et d'habiletés sur le chantier

*Quelles sont les expériences ou les habiletés utiles pour l'avenir que la réalisation de travaux sur le chantier Alma vous permet d'acquérir?*

Plus de quatre répondants sur cinq (88 %) affirment avoir acquis des expériences ou des habiletés utiles grâce à leur participation aux travaux sur le chantier Alma. D'abord, la participation au chantier a permis à 64 % des entreprises d'acquérir une plus grande renommée. Le mégaprojet est aussi une occasion pour améliorer l'expérience des entreprises dans leurs champs d'expertise habituels (60 %), pour rencontrer de nouveaux partenaires d'affaires (56 %) et pour connaître davantage les exigences et les opportunités liées aux grands chantiers industriels (44 %). Enfin, 28 % des répondants signalent que le chantier leur a permis d'acquérir de nouvelles habiletés techniques (figure 33).

**Figure 33 : Expériences et habiletés acquises sur le chantier Alma**





#### 4.3.2 Impact des travaux sur le développement des entreprises

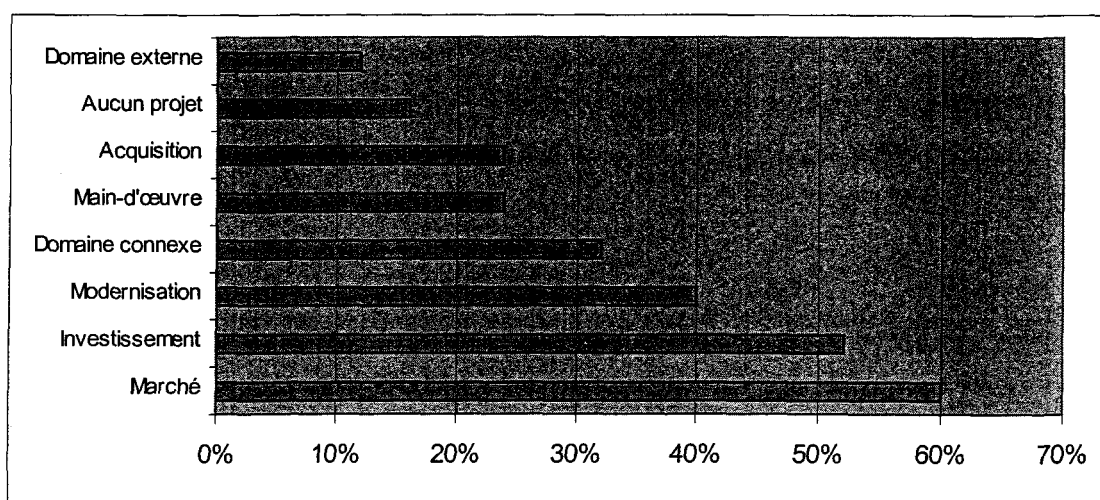
L'évaluation de l'impact de la participation des entreprises au chantier Alma sur leur développement implique d'abord la connaissance des projets figurant dans leur stratégie de développement. Ensuite, nous avons demandé aux répondants d'évaluer le rôle du chantier Alma dans la réalisation des projets futurs qu'ils avaient identifiés.

##### 4.3.2.1 Les projets de développement des entreprises

*Quels projets de développement futurs s'inscrivent dans la stratégie de votre entreprise ?*

Les principaux projets de développement à l'agenda des entreprises sont : l'expansion de marché (60 %), les investissements et les immobilisations (52 %), l'achat ou la modernisation d'équipements (40 %) ainsi que le développement de nouveaux produits et services dans un domaine connexe (32 %). Également, le quart des répondants a des projets concernant la main-d'œuvre et l'acquisition d'entreprises. Enfin, seulement quatre répondants indiquent n'avoir aucun projet de développement pour l'instant (figure 34).

**Figure 34 : Projets de développement des entreprises**

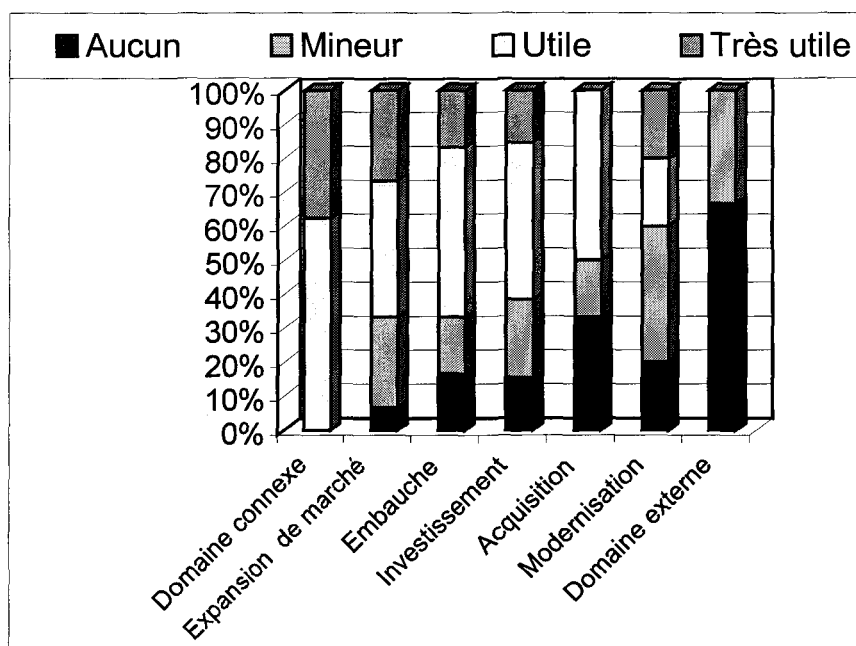


#### 4.3.2.2 Le rôle du chantier Alma dans la réalisation des projets futurs

##### Quel est le rôle du chantier Alma dans la réalisation de vos projets futurs ?

Les projets futurs sont abordés selon leur fréquence chez les entreprises (figure 34). Premièrement, environ deux entreprises sur trois estiment que le chantier joue un rôle utile ou très utile pour réaliser une expansion de marché et pour effectuer des investissements et des immobilisations (Figure 35). Inversement, l'achat ou la modernisation de l'équipement ne semble pas dépendre du mégaprojet puisqu'une majorité de répondants (60 %) lui accorde un rôle mineur ou nul. La totalité des répondants estime le chantier comme utile ou très utile pour le développement de nouveaux produits ou services dans un domaine d'expertise connexe (spécialisation). Le chantier favorise également les projets au niveau de la main-d'œuvre puisque 67 % des répondants estiment le chantier utile ou très utile à ce chapitre. Enfin, le rôle du chantier est jugé nul ou mineur pour les projets de développement de produits ou services dans un domaine d'expertise externe (diversification).

**Figure 35 : Rôle du Chantier Alma dans la réalisation des projets de développement**



#### 4.4 Faits saillants

##### Encadré 10 : L'apprentissage et l'acquisition de savoir-faire par les entreprises

- ❖ Les démarches les plus fréquemment adoptées par anticipation sont : la collecte d'information concernant le mégaprojet (68 %), l'établissement de liens avec le promoteur (68 %) et les rapprochements avec d'autres entreprises (36 %).
- ❖ Le tiers des entreprises considère l'embauche de personnel en préparation au chantier. Au total, 119 employés ont été embauchés, soit une moyenne de 17 par employeur.
- ❖ Le quart des répondants indique avoir investi entre 5 295 000 \$ et 5 595 000 \$, ce qui représente un investissement moyen de 907 500 \$ pour ces entreprises.
- ❖ Pour réaliser les lots obtenus, 76 % des entreprises ont eu recours à des ressources nouvelles ou supplémentaires. Il s'agit le plus souvent de main-d'œuvre (68 %), d'achats de machinerie et d'équipement (52 %) d'un accroissement de l'utilisation de la capacité de production (36 %) ou du renforcement des assises financières (28 %).
- ❖ Le nombre d'emplois créés pour la réalisation des travaux oscille entre 654 et 675 pour une moyenne de 39 emplois par employeur. Il s'agit à 97 % d'emplois temporaires.
- ❖ Les investissements nécessaires à la réalisation des lots obtenus totalisent 7 725 000 \$ pour une valeur moyenne de 702 273 \$ par investisseur.
- ❖ Les principaux obstacles liés à la réalisation des lots rencontrés par les entrepreneurs sont les changements aux plans (36 %), le manque de personnel qualifié (32 %) et les conflits avec la main-d'œuvre, le promoteur ou d'autres contractants (28 %).
- ❖ Dans 88 % des cas, les entreprises estiment que le chantier Alma leur a permis d'acquérir des expériences et des habiletés qui pourront être utiles dans l'avenir, soit la renommée (64 %), la consolidation de l'expertise (60 %), l'identification de nouveaux partenaires d'affaires (56 %) ainsi que la connaissance des opportunités reliées aux grands chantiers industriels (44 %).
- ❖ Les principaux projets de développement caressés par les entreprises sont l'expansion de marché (60 %), les investissements ou les immobilisations (52 %), l'achat ou la modernisation d'équipement (40 %) et le développement de nouveaux produits et services dans un domaine connexe (32 %).
- ❖ Le chantier Alma joue un rôle utile ou très utile pour le développement de nouveaux produits ou services dans un domaine connexe (100 %), dans la réalisation d'une expansion de marché (67 %) et d'investissements (62 %).
- ❖ Inversement, le développement de nouveaux produits ou services dans un domaine externe (100 %) et l'achat ou la modernisation d'équipement (60 %) ne dépendent pas du mégaprojet puisque les répondants lui accordent en majorité un rôle mineur ou nul.

## 5. Les relations des entreprises

La dernière dimension étudiée concerne les relations qu'entretiennent les entreprises avec les différents acteurs concernés par le mégaprojet. Plus particulièrement, les liens des entreprises avec : 1) les autres entreprises, 2) le promoteur et 3) les acteurs institutionnels.

### 5.1 Les relations avec les entreprises

Les relations entretenues entre les entreprises semblent une variable importante en regard de la rétention régionale des retombées économiques dans la mesure où les démarches de partenariat peuvent favoriser l'obtention de lots et que la sous-traitance régionale permet de réduire les fuites vers l'extérieur de la région. Les relations observées concernent donc les démarches de partenariat entre les entreprises et les comportements relatifs à la sous-traitance.

#### 5.1.1 Les démarches de partenariat

*Votre compagnie a-t-elle été impliquée dans des démarches en vue de réaliser une forme quelconque de partenariat avec une autre entreprise dans le cadre du mégaprojet ?*

L'observation des démarches de partenariat concerne : la fréquence, le type de partenariat, la durée, l'origine de l'initiative, les raisons motivant les démarches ou celles qui expliquent l'absence de démarches de partenariat.

Près de la moitié (48 %) des répondants a été impliquée dans des démarches de partenariat réalisées dans le cadre du mégaprojet. Ces démarches sont constituées de 27 % de collaborations — échange de biens et services, travail en commun — de 57 % d'alliances — union entre deux entreprises pour obtenir et réaliser des travaux — et de 9 % de fusions — regroupement d'entreprises indépendantes en une seule et nouvelle entité.

Parmi les démarches de partenariat entreprises, 83 % ont été couronnées de succès. Leur durée prévue était le plus souvent limitée à la période du chantier (60 %) alors que les partenariats permanents et de durée indéterminée représentaient chacun 20 %. Seulement 10 % des partenariats étaient prévus pour une période d'essai.

La majorité des démarches (55 %) est le fruit d'une initiative de l'entreprise enquêtée alors que dans 27 % des cas il s'agit d'une démarche conjointe. Plus rarement, l'initiative est prise par le partenaire ou un autre acteur. Ces partenariats ont été établis pour compléter ou élargir le domaine d'expertise des entreprises (45 %) ou pour augmenter leur capacité de production afin de réaliser des lots d'envergure (36 %).

La majorité des répondants (52 %) n'a pas considéré les démarches de partenariat parce qu'ils considèrent leur entreprise autonome (80 %), qu'ils ont peu d'intérêt envers ce type de stratégie (47 %) et qu'ils jugent les rapports de compétitivité trop forts (20 %).

#### *5.1.2 La sous-traitance*

<i>L'entreprise a-t-elle fait appel à de la sous-traitance pour réaliser les travaux obtenus?</i>
---

Les trois quarts des entreprises rencontrées (74 %) ont fait appel à de la sous-traitance et toutes ces entreprises ont fait appel à au moins un sous-traitant de la région alors qu'environ la moitié (53 %) a fait des affaires avec au moins une entreprise de l'extérieur. Au total, les répondants ont déclaré avoir généré 141 lots de sous-traitance dont 106 sont allés à des entreprises régionales (75 %) et 35 à des entreprises de l'extérieur (25 %).

Une proportion de 68 % des répondants dit avoir un intérêt pour la réalisation de sous-traitance pour un autre entrepreneur. Parmi ceux qui ne sont pas intéressés (32 %), la principale raison pour ne pas considérer la sous-traitance est leur stratégie d'entreprise qui cible les lots principaux et prône l'autonomie de gestion, rejetant donc la sous-traitance.

## 5.2 Les relations avec le promoteur

Les relations entre les entreprises et le promoteur ont été abordées en considérant les relations d'affaires antérieures à ce mégaprojet et la perception qu'ont les entreprises du promoteur comme partenaire d'affaires.

### 5.2.1 Relations d'affaires antérieures au mégaprojet

*En dehors du chantier Alma, quels sont (ou étaient) vos liens avec le promoteur?*

Une forte majorité des entreprises a entretenu des relations d'affaires avec Alcan avant le mégaprojet Alma. En effet, 88 % des répondants disent avoir déjà fait affaires avec Alcan sur un chantier de construction précédent. Aussi, 96 % des répondants indiquent avoir réalisé des lots pour les usines et les installations existantes. De ces entreprises, 83 % ont obtenu des lots occasionnels et 38 % des lots comme fournisseur attitré.

### 5.2.2 Les particularités d'Alcan comme promoteur du mégaprojet

*Est-ce particulier de faire affaire avec Alcan comme client ou partenaire d'affaires?*

Alcan semble un partenaire d'affaires hors du commun. En effet, 72 % des entreprises pensent qu'il est particulier de faire affaires avec Alcan et ce pour plusieurs raisons.

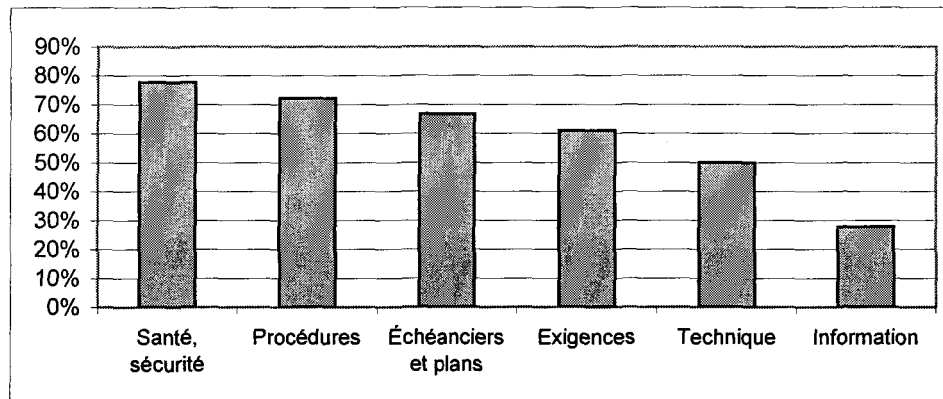
Parmi ces entreprises, 78 % pensent qu'il est particulier de faire affaires avec Alcan en raison des ses normes en santé et sécurité au travail qui sont beaucoup plus exigeantes (figure 36). Même si cette priorité finit par leur rendre la tâche plus difficile, les entreprises comprennent les obligations du promoteur qui fait figure d'exemple en la matière. Également, 72 % des répondants estiment qu'Alcan est un partenaire particulier en raison

des ses différentes procédures administratives. Celles-ci sont nombreuses, complexes et demandent un effort supplémentaire de gestion en temps, en énergie et même en coûts.

L'attitude du promoteur à l'égard des échéanciers et des plans constitue aussi une particularité qui est identifiée par 67 % des répondants. Ces derniers soulignent que le respect des échéanciers est fondamental pour Alcan qui effectue un suivi serré en la matière et même si les modifications sont parfois nombreuses, les échéanciers restent immuables. De plus, selon 61 % des répondants, le promoteur exerce un contrôle serré de ses exigences et standards qui sont particulièrement élevés et précis en matière de qualité.

La moitié des répondants croit qu'il est particulier de traiter avec Alcan en raison du niveau technique des travaux qui est plus poussé qu'à l'habitude. Aucune marge d'erreur n'est possible dans les travaux, ce sont des travaux techniques de haute qualité qui exigent souvent des méthodes spécialisées. Enfin, 28 % des entreprises pensent qu'il est particulier de faire affaires avec Alcan en raison de la circulation et de la qualité de l'information.

**Figure 36 : Particularités d'Alcan comme partenaire d'affaires**



Somme toute, les répondants perçoivent Alcan comme un partenaire d'affaires dont les standards sont généralement plus élevés (qualité, sécurité, niveau technique) et dont l'encadrement est beaucoup plus serré et complexe (suivi constant, procédures nombreuses), ce qui implique que les entreprises doivent déployer davantage d'énergie dans la réalisation

des lots. Toutefois, plusieurs entreprises déclarent comprendre l'attitude de l'entreprise en fonction du contexte du chantier et d'autres ne voient pas ces particularités comme un obstacle mais plutôt comme une bonne école pour développer les capacités de l'entreprise.

### 5.3 Les relations avec les acteurs institutionnels

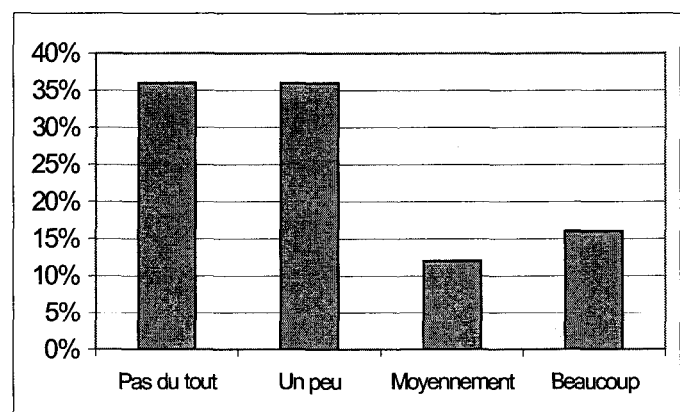
La relation entre les entreprises et le milieu institutionnel dans lequel elles évoluent est une variable importante dans la capacité de rétention des entreprises. La dévalorisation ou l'inefficacité du support des acteurs institutionnels peuvent constituer un frein à la rétention. La contribution des acteurs institutionnels aux entreprises régionales pour l'obtention et la réalisation de lots et le type d'aide apporté sont les indicateurs abordés.

#### 5.3.1 La contribution des acteurs institutionnels pour l'obtention de lots

*Les acteurs institutionnels peuvent-ils aider les entreprises régionales à obtenir des lots ?*

La majorité des entreprises estime que les acteurs institutionnels les aident peu (36 %) ou pas du tout (36 %) à se positionner pour obtenir un lot. Seulement 28 % des répondants reconnaissent que ces ressources peuvent contribuer moyennement ou beaucoup à l'obtention de lots (figure 37).

**Figure 37 : Contribution des acteurs institutionnels pour l'obtention de lots**



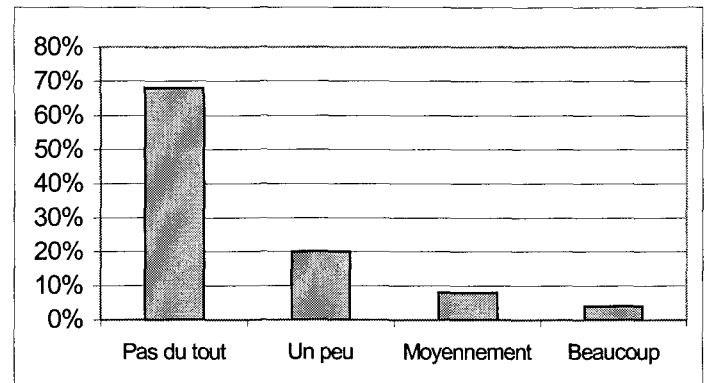


### 5.3.2 La contribution des acteurs institutionnels pour la réalisation de lots

*Les acteurs institutionnels peuvent-ils aider les entreprises à réaliser les lots obtenus?*

Les entreprises indiquent clairement que les acteurs institutionnels ne les aident pas dans la réalisation des lots obtenus car 68 % estiment ne pas recevoir d'assistance. Seulement 12 % disent recevoir moyennement ou beaucoup d'assistance dans la réalisation de leurs travaux (figure 38).

**Figure 38 : La contribution des acteurs institutionnels pour la réalisation de lots**

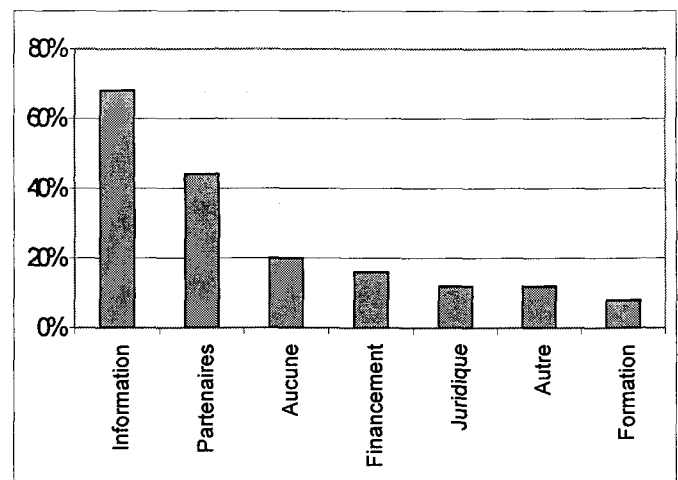


### 5.3.3 Le type d'assistance reçu de la part des ressources institutionnelles

*Comment les acteurs institutionnels peuvent-ils vous aider dans le cadre du mégaprojet ?*

Les entreprises perçoivent d'abord les acteurs institutionnels comme une source d'information sur le mégaprojet, les lots et le marché (68 %) et comme une ressource pour l'identification de nouveaux partenaires d'affaires (44 %). Dans une moindre mesure, elles leur reconnaissent un rôle d'assistance au niveau financier (16 %) et juridique (12 %). Seulement 20 % des répondants ne voient aucune forme d'assistance possible de la part de ces acteurs (figure 39).

**Figure 39 : Type d'assistance de la part des ressources institutionnelles**



D'autres répondants reconnaissent aux acteurs institutionnels un rôle de sensibilisation du milieu et du promoteur à l'égard de la maximisation des retombées économiques.

#### *5.3.3.1 Les acteurs institutionnels qui supportent les entreprises régionales*

Selon les répondants, les acteurs institutionnels qui aident le plus souvent les entreprises régionales sont les municipalités (55 %), plus particulièrement celle d'Alma (33 %), les centres locaux de développement et d'emploi (50 %) et les ministères gouvernementaux (17 %). Les entreprises ont également identifié les commissariats industriels, le CRCD, les chambres de commerces, l'ACQ et le CEMA<sub>3</sub>.

### **5.4 Faits saillants**

#### **Encadré 11 : Les relations avec les acteurs liés au mégaprojet**

- ❖ La moitié des répondants a entrepris des démarches de partenariat avec une autre entreprise dans le cadre du mégaprojet et 83 % de ces démarches ont été couronnées de succès.
- ❖ En majorité, les démarches de partenariat étaient des alliances (57 %), elles étaient conclues pour la période des travaux (60 %) et l'initiative provenait de l'entreprise interrogée (55 %).
- ❖ Les partenariats ont été établis pour compléter ou élargir le domaine d'expertise des partenaires (45 %) ou bien pour augmenter leur capacité de production (36 %).
- ❖ La moitié des répondants n'a pas considéré les démarches de partenariat car ils jugent leur entreprise autonome (80 %), ils ont peu d'intérêt envers ce type de stratégie (47 %) et la compétitivité est trop forte dans leur domaine (20 %).
- ❖ Au total, les répondants ont généré 141 lots de sous-traitance dont 106 sont allés à des entreprises régionales (75 %) et 35 à des entreprises de l'extérieur (25 %).
- ❖ La grande majorité des entreprises a fait affaires avec Alcan avant le chantier Alma, 88 % ont participé aux chantiers précédents et 96 % ont réalisé des lots pour les installations existantes.
- ❖ La majorité des répondants (72 %) estime qu'il est particulier de faire affaires avec Alcan et ce en raison : des normes élevées en santé et sécurité au travail (78 %), des procédures administratives appliquées (72 %) et du respect des échéanciers (67 %).
- ❖ La majorité des répondants (68 %) déclare que les acteurs institutionnels ne les aident pas du tout dans la réalisation des lots obtenus.
- ❖ Les acteurs institutionnels apportent un support en matière de diffusion d'information (68 %), d'identification de partenaires d'affaires (44 %) et de financement (16 %).

## 6. En conclusion sur l'enquête

Les objectifs de l'enquête auprès des entreprises régionales étaient d'identifier leurs perceptions et leurs comportements en regard du développement local et du mégaprojet, des savoir-faire et des relations entre acteurs. Indirectement, l'enquête constituait également un exercice exploratoire afin d'établir les bases d'une enquête ultérieure comprenant l'ensemble de la population. En regard des dimensions « perceptions », « savoir-faire » et « relations », un portrait des entreprises régionales a été tracé.

### *Les perceptions*

Ainsi, en ce qui concerne les perceptions en lien avec le développement local, nous savons que les entreprises se perçoivent avant tout comme créatrices d'activités économiques et détentrices de savoir-faire, qu'elles favorisent sciemment les entreprises de leur région d'appartenance et qu'elles valorisent le meilleur prix, les relations d'affaires et la réputation en appel d'offres. Quant aux perceptions à l'égard du mégaprojet Alma, elles indiquent l'importance des retombées économiques et non-économiques (expérience, renommée) des lots obtenus pour les entreprises et leur satisfaction à l'égard de ces retombées. Les entreprises accordent un rôle important au mégaprojet Alma pour se positionner sur des chantiers industriels futurs. Concernant les mesures de maximisation, elles sont bien connues des entreprises qui les estiment généralement utiles et complètes puisque peu de mesures supplémentaires sont envisagées.

### *Les savoir-faire*

Relativement aux savoir-faire, nous apprenons que la plupart des entreprises ont adopté des démarches par anticipation pour favoriser l'obtention de lots, que la plus grande partie des lots a obligé les entreprises à accroître leurs capacités de production et à résoudre certains problèmes — changement dans les plans, pénurie de main-d'œuvre, conflit de travail. Également, ces lots ont permis aux entreprises d'acquérir une expérience et des habiletés utiles pour l'avenir et facilitent la réalisation de la majorité de leurs projets de développement.

### *Les relations*

Relativement aux relations que les entreprises entretiennent entre elles, nous savons que plusieurs sont impliquées dans des démarches de partenariat avec d'autres entreprises, qu'elles ont fréquemment recours à la sous-traitance et souhaitent en effectuer pour d'autres entrepreneurs. En ce qui concerne le promoteur, la majorité des entreprises avait déjà réalisé des contrats pour ce dernier, ce qui témoigne de la présence d'un réseau d'affaires, et pensent qu'il est un partenaire d'affaire exigeant. Finalement, les entreprises estiment que les acteurs institutionnels ne peuvent pas vraiment les aider à obtenir ou à réaliser un lot sur le chantier Alma excepté au niveau de la diffusion de l'information où leur rôle est reconnu.

Ces nombreux résultats seront précieux dans l'analyse de la rétention régionale des retombées économiques. En effet, l'enquête est l'aboutissement et l'élément clé de notre collecte de données. Ces résultats reflètent les perceptions et les comportements de l'acteur central dans la rétention des retombées économiques : l'entreprise. Les connaissances acquises par son entremise seront placées en relation et en parallèle avec les résultats obtenus dans le cadre des étapes précédentes de la collecte de données — les interventions du milieu, le processus d'attribution des lots, le profil des entreprises — afin de procéder à l'analyse de la rétention des retombées et à l'identification des forces et faiblesses.

## **Chapitre VIII**

**Analyse des leviers et blocages à l'Apprentissage :  
recommandations et enseignements pour un modèle de suivi**

Ce dernier chapitre porte sur l'analyse de l'ensemble des résultats de la recherche compris dans les chapitres précédents. L'objectif principal de cette recherche est d'évaluer la capacité des entreprises régionales à retenir les retombées économiques et à favoriser une dynamique viable de développement par les apprentissages réalisés à partir de la construction de l'aluminerie Alma. Les objectifs de cette analyse sont :

- 1) l'identification des leviers et des blocages reliés à la rétention et à l'apprentissage;
- 2) l'évaluation de la stratégie de maximisation;
- 3) la description des apprentissages réalisés par les entreprises et finalement;
- 4) la contribution à un modèle de suivi des impacts sociaux.

Premièrement, des variables déterminantes pour la capacité de rétention de retombées et pour la réalisation d'apprentissages par les entreprises régionales sont identifiées. Ces dernières peuvent représenter, selon le cas, un levier ou un blocage. Les dimensions de rétention et d'apprentissage sont abordées simultanément car elles sont étroitement liées : il ne peut y avoir d'apprentissage — plus d'emplois, de savoir-faire, etc. — sans un minimum de retombées — lots, sous-traitance.

Deuxièmement, l'évaluation de la stratégie de maximisation sous-tend l'analyse d'un ensemble de leviers : c'est-à-dire l'ensemble des mesures de maximisation mises en place par le promoteur et les intervenants du milieu.

Troisièmement, les apprentissages réalisés par les entreprises sont analysés selon leur niveau d'intensité et la nature de l'apprentissage : matériel, social ou intellectuel.

Finalement, la recherche contribue à l'amélioration des pratiques de suivi des impacts sociaux et économiques de mégaprojets industriels en apportant des éléments utiles pour un modèle de suivi des impacts sociaux, notamment des variables, des indicateurs et des approches de suivi. En bout de piste, les recommandations issues de notre analyse sont présentées et la portée de l'analyse est décrite.

## **1. Les leviers et les blocages**

L'analyse des leviers et des blocages est réalisée en trois étapes. Premièrement, nous identifions les variables déterminantes pour la rétention et l'apprentissage. Ensuite, nous déterminons l'impact de ces variables : si elles constituent un levier ou un blocage. Finalement, nous évaluons si elle influence la rétention des retombées économiques — l'obtention de lots, la marge de profit — ou bien la réalisation d'apprentissages — l'accroissement des capacités d'action matérielles, intellectuelles et des liens sociaux.

Cette analyse des variables déterminantes est le résultat de notre interprétation des résultats et des observations précédentes : processus d'attribution des lots, documentation, enquête, etc. L'identification des variables déterminantes répond à une vision du développement des entreprises qui inclut, en plus des facteurs économiques, des facteurs sociaux et organisationnels inhérents au milieu qui influence son développement (Proulx, 1994). L'évaluation du caractère favorable ou nuisible de la variable est basée sur les commentaires des acteurs impliqués et des données objectives. Nous déterminons alors si le levier ou le blocage affecte l'apprentissage à partir des définition de Probst et Büchel (Ch. II : 3.2.2.4)

Les leviers et les blocages sont présentés en deux parties : la première, présente les variables déterminantes dont l'impact et le champ d'influence relèvent davantage de l'hypothèse compte tenu des résultats recueillis et la seconde, présente les variables déterminantes dont l'analyse est plus approfondie.

### **1.1. Les variables identifiées comme leviers ou blocages à titre d'hypothèse**

Les données recueillies sont parfois insuffisantes pour établir, hors du doute raisonnable, si une variable déterminante agit comme levier ou blocage et si cette dernière influence davantage la rétention ou l'apprentissage. Il s'agit alors de « variables déterminantes » identifiées comme leviers ou blocages potentiels, ce dont nous discutons dans cette section. Pour ces variables, il est possible de répondre provisoirement à notre question de recherche en émettant des hypothèses sur

leur impact, comme blocage ou levier, et sur leur champ d'influence, la rétention ou l'apprentissage. Malgré que l'impact et le champ d'influence demeurent incertains, nous présentons ces variables dans la mesure où leur identification (et non seulement leur évaluation) constitue un de nos objectifs de recherche.

À partir des observations effectuées dans le cadre du mégaprojet Alma nous identifions les variables déterminantes suivantes comme des leviers ou blocages potentiels : le suivi, la transformation de l'aluminium, le partenariat régional, le contexte régional de la main-d'œuvre, la conjoncture économique des entreprises, l'effet « champignon », l'effet de saturation, les relations de travail, les plans et devis et enfin, les échéanciers. Le tableau 24 présente l'impact et le champ d'influence potentiels de ces variables.

**Tableau 24 : Variables identifiées à titre d'hypothèse, impact et champ d'influence**

Variable déterminante	Impact potentiel	Champ d'influence potentiel
Le suivi	Levier	Rétention et apprentissage
La transformation de l'aluminium	Levier	Apprentissage
Le partenariat régional	Levier	Rétention et apprentissage
Le contexte de la main-d'œuvre	Blocage et levier	Rétention
La conjoncture économique	Blocage	Rétention
	Levier	Apprentissage
L'effet champignon	Blocage	Apprentissage
L'effet de saturation	Blocage	Rétention
Les relations de travail	Blocage	Rétention
Les plans et devis	Blocage	Rétention
Les échéanciers	Blocage	Rétention

#### *1.1.1. Le suivi : des mécanismes à définir pour favoriser la rétention et l'apprentissage?*

Le suivi des impacts économiques du projet est identifié par plusieurs (promoteur, BAPE, citoyens et organismes de développement économique) comme un levier pour maximiser la rétention des retombées car il permet de corriger des situations problématiques lors du déroulement du projet. Il est également perçu comme un levier pour les apprentissages en permettant d'identifier les éléments positifs et négatifs de la démarche, de proposer de nouvelles



solutions et de transmettre les apprentissages réalisés (Ch. IV : 2.6.4). De plus, le suivi permet de vérifier le respect des engagements des acteurs impliqués, particulièrement ceux du promoteur. Pourtant, les méthodes de calcul établies ne font pas l'unanimité alors que l'efficacité du suivi dépend en grande partie de celles-ci (Ch. IV : 2.3.4). Le suivi, comme levier potentiel à la rétention et à l'apprentissage, est étudié plus loin dans ce chapitre (section 4).

#### *1.1.2. La transformation de l'aluminium : réduire la dépendance économique?*

Le développement d'activité de transformation de l'aluminium en région, parallèlement ou successivement à l'investissement est un enjeu important pour plusieurs intervenants (syndicats, citoyens, ODE) car elle permet de réduire la dépendance envers la grande entreprise en suscitant la création d'entreprises et d'emplois. Ce qui crée ainsi une valeur ajoutée au niveau régional. La transformation de l'aluminium apparaît donc comme un levier important pour l'apprentissage régional découlant du projet, il s'agit d'un potentiel de développement endogène.

#### *1.1.3. Le partenariat régional : le mégaprojet comme théâtre d'une plus grande concertation?*

La revue documentaire montre que le partenariat à l'échelle régionale est une variable déterminante pour la rétention et l'apprentissage et qu'il doit être développé car il permet de reconnaître et d'identifier mutuellement les enjeux régionaux et de concerter l'action. Le cas à l'étude semble justement le théâtre de réussites au niveau du partenariat, en effet le comité de maximisation de Ville d'Alma, le comité de suivi du CRCD, le CECOM et le CEMA<sub>3</sub> sont des exemples concrets de concertation au niveau régional. Toutefois, certains points assombrissent le bilan du partenariat régional. Certains intervenants ont dit éprouver de la difficulté à établir un dialogue, d'autres ont senti une pression pour garder le silence et l'absence d'officialisation des démarches de partenariat entretenait un climat d'incertitude (Ch. IV : 2.3.1.2). Le partenariat, tel que décrit par les intervenants régionaux, apparaît généralement comme un levier permettant surtout de maximiser la rétention des retombées économiques. De plus, il constitue une plateforme pour réaliser des apprentissages, notamment au niveau du suivi.

#### *1.1.4. Le contexte de la main-d'œuvre en région : un blocage ou un levier pour l'emploi?*

Le contexte régional de la main-d'œuvre représente à la fois un blocage et un levier pour l'accès au chantier de construction de la nouvelle aluminerie par les travailleurs de la région. Au niveau des leviers : Alcan garantit la sécurité d'emploi pour les travailleurs d'Isle-Maligne, la réglementation de l'industrie de la construction favorise l'embauche locale, il y a eu ouverture de bassins de main-d'œuvre par la CCQ ce qui a permis d'augmenter la présence de main-d'œuvre régionale, et finalement, le Comité de coordination des retombées économiques d'Alma entendait suivre le processus d'embauche de près afin de maximiser le placement régional. Au niveau des blocages : la réalisation simultanée d'autres chantiers importants en région, la limitation de la mobilité des travailleurs entre les entreprises sur le chantier par Alcan et l'entente entre la CCQ et la FTQ limitant l'ouverture régionale des bassins de main-d'œuvre sont des éléments qui ont réduit la disponibilité des travailleurs régionaux et ont favorisé le recours à une main-d'œuvre extérieure, plus importante que prévue.. Ainsi, plusieurs entreprises ont manqué de personnel qualifié en région et ont eu à faire appel à des ressources de l'extérieur (Ch. VII : 4.2.2). Pour l'instant, il est difficile de connaître l'impact global de ces facteurs contradictoires et le contexte régional de la main-d'œuvre semble à la fois un levier et un blocage à la rétention des retombées économiques.

#### *1.1.5. La conjoncture économique favorable des entreprises : risque de saturation ou potentiel de développement accru?*

Le profil des répondants montre que les fabricants sont dans une période de croissance de leurs activités et que les entrepreneurs sont dans une période de reprise économique et de croissance (Ch. VI : 2.3). Cette conjoncture mène à deux hypothèses opposées. Ainsi, la conjoncture favorable peut d'abord réduire la capacité de rétention des entreprises en augmentant leur saturation. En contrepartie, cette conjoncture représente une situation favorable à l'apprentissage chez les entreprises par l'abondance et la durabilité des activités et des revenus qui favorisent les projets d'expansion et de développement.

#### *1.1.6. L'effet champignon : la planification en vue de l'après projet est-elle adéquate?*

L'effet champignon est le résultat d'une mauvaise gestion de la croissance faisant en sorte que les bénéfices sont diminués voire que la situation finale est moins avantageuse que la situation de départ. Pour éviter cela, la ville d'Alma a pris différentes mesures pour gérer le développement résidentiel et commercial (Ch. IV : 2.4.1.1). Toutefois, l'efficacité de ces mesures est inconnue et les stratégies des entreprises régionales pour gérer leur croissance et sa contrepartie sont inconnues. L'effet champignon demeure donc un blocage potentiel à l'apprentissage. Une menace d'autant plus présente que le poids monétaire des lots obtenus est très important par rapport au chiffre d'affaires des entreprises, ce qui suppose des lendemains plus difficiles une fois les contrats terminés. En effet, la valeur moyenne des lots obtenus par rapport au chiffre d'affaires des entreprises est de 44,9 % et plus du tiers des entreprises rencontrées réalise plus de 50 % de leur chiffre d'affaires sur le chantier Alma (Ch. VII : 3.2.1).

#### *1.1.7. L'effet de saturation : une limite à la capacité de contracter et à la compétitivité?*

Les interventions effectuées dans le cadre du Comité de suivi du CRCD et les commentaires d'entreprises lors de l'enquête indiquent que l'effet de saturation des entreprises régionales limite leur capacité de contracter et leur compétitivité en appel d'offres, ce qui entraîne l'octroi de contrats à des entreprises de l'extérieur alors que des entreprises régionales seraient capables d'effectuer les travaux (Ch. IV : 2.2.3). Cette saturation, qui n'a pu être mesurée dans cette recherche, s'inscrit comme un frein potentiel à la rétention.

#### *1.1.8. Les relations de travail : un blocage sur le chantier mais un levier pour l'avenir?*

Les relations de travail ont été marquées par un arrêt de travail d'un mois qui, selon certains intervenants, a nui à la réputation de la région et a compressé un échéancier déjà serré. Le promoteur a même indiqué qu'un conflit de travail prolongé risquait d'entraîner des pertes financières pour les entreprises régionales (Ch. IV : 2.1.6.3). Les relations de travail dans le cadre du mégaprojet apparaissent donc comme un blocage à la rétention des retombées économiques. Cependant, l'entente de stabilité opérationnelle conclue entre Alcan et ses travailleurs laisse penser que les relations de travail pourront agir comme un levier lors de l'exploitation de l'usine.

#### *1.1.9. Les plans et devis : l'ingénierie en « fast track » désavantage les petites entreprises?*

L'enquête auprès des entreprises montre que les changements aux plans et devis constituent le principal problème rencontré par les entreprises dans le cadre de la réalisation des contrats (Ch. VII : 4.2.2). La planification de l'ingénierie dite « fast track » ou « au fur et à mesure » implique de nombreux changements et imprévus pour les entrepreneurs. Plusieurs reconnaissent que ces changements suscitent beaucoup de problèmes et constituent un blocage à la rétention des retombées en réduisant les marges de profit, notamment pour les plus petites entreprises. Les travaux à cadence élevée sont plus coûteux et le paiement de certains travaux doit aller en arbitrage ce qui retarde l'entrée de fonds et pèse sur le fonds de roulement des entreprises.

#### *1.1.10. Les échéanciers : une course contre la montre qui nuit à la rétention?*

Les préoccupations relatives aux échéanciers concernent les délais entre l'annonce du projet et l'octroi des premiers lots et la rigidité des échéanciers fixés malgré les changements fréquents apportés aux plans et devis. Ainsi, les délais entre l'annonce du projet et l'octroi des lots peuvent être courts et certaines entreprises régionales n'auraient pu se préparer adéquatement pour soumissionner sur ces lots (Ch. V : 3.2). Également, les entreprises enquêtées soulignent que les échéanciers de la compagnie sont immuables et doivent être impérativement respectés et que la cadence des travaux est très rapide, d'autant plus qu'un programme de rattrapage de l'échéancier a été mis sur pied suite au conflit avec les monteurs d'acier (Ch. V : 2.5). Les échéanciers compressés semblent donc agir comme un blocage à la rétention des retombées économiques.

### **1.2. L'analyse des variables déterminantes : leviers et blocages**

Cette partie traite de variables déterminantes de leviers et blocages qui ont été identifiées et qui peuvent être quantifiées et analysées grâce à la collecte de données qui a été effectuée. Non seulement nous pouvons valider les variables en tant que levier ou blocage, mais nous pouvons aussi déterminer comment elles influencent la rétention et l'apprentissage. Cette vérification est rendue possible par la complémentarité entre les données subjectives et objectives.

Les variables déterminantes suivantes seront analysées : les relations avec le promoteur, la proximité spatiale, la sous-traitance, l'information, le rendement des entreprises, le partenariat entre entreprises, l'effet d'entraînement, l'expérience et l'expertise acquises, les compétences des entreprises et les ressources institutionnelles. Le tableau 25 présente l'impact et le champ d'influence de ces variables.

**Tableau 25 : Variables déterminantes analysées : impact et champ d'influence**

Variable déterminante	Impact	Champ d'influence
Les relations avec le promoteur	Levier	Rétention
La proximité spatiale	Levier	Rétention
La sous-traitance	Levier	Rétention
	Levier	Apprentissage
L'information	Levier	Rétention
Le rendement en appel d'offres	Levier	Rétention
Partenariat inter-entreprises	Levier	Rétention et apprentissage
L'effet d'entraînement	Levier	Apprentissage
L'expérience et l'expertise	Levier	Apprentissage
Les compétences des entreprises	Blocage	Rétention
Les ressources institutionnelles	Blocage	Rétention

### *1.2.1 Les relations avec le promoteur : un atout pour obtenir des contrats*

L'enquête montre que les liens d'affaires entre le promoteur et les entreprises régionales sont tissés de longue date et qu'ils représentent une ressource importante dans les démarches préliminaires à l'obtention d'un contrat et dans la performance en appel d'offres. En effet, 96 % des entreprises rencontrées déclarent avoir déjà fait affaire avec la compagnie Alcan, 68 % ont effectué des rapprochements avec le promoteur avant l'annonce officielle du mégaprojet, la moitié déclare que la possession de liens d'affaires préalables est un facteur important pour obtenir un lot et le tiers considère qu'un contrat dans le cadre de ce projet est particulièrement important puisqu'il permet d'établir des liens d'affaires avec le promoteur (Chapitre VII : 3.2.2). À la lumière de ces résultats, nous affirmons que le développement de liens avec le promoteur constitue un levier important pour la rétention des retombées économiques.

### *1.2.2 La proximité spatiale : le recours aux ressources régionales est favorisé*

Dans l'annexe 1 de l'ÉIE, le promoteur souligne que les entreprises et les fournisseurs situés à proximité du site de construction sont avantagés pour l'obtention de lots et de sous-traitance (Alcan, 1997). Nos observations permettent de confirmer l'effet de proximité comme un levier important pour la rétention des retombées économiques. Selon l'enquête, une majorité d'entreprises considère fortement ou totalement le facteur de l'origine régionale dans le choix d'un fournisseur, de main-d'œuvre ou de sous-traitance, ce qui confirme leur sentiment d'appartenance et laisse présager l'existence d'un effet de proximité (Ch. VII : 3.1.2). L'analyse de la sous-traitance au Chapitre V confirme non seulement l'effet de proximité pour la MRC Lac-Saint-Jean Est et le SLSJ mais démontre également que les entreprises d'ailleurs au Québec utilisent davantage la sous-traitance régionale (65 %) que celle de leur propre région (33 %).

### *1.2.3 La sous-traitance : une clef d'accès au chantier et aux retombées économiques*

Très tôt, la sous-traitance a été identifiée comme une alternative à l'obtention de lots directs par les entreprises régionales et constitue à cet égard un levier essentiel à l'atteinte de l'objectif régional de rétention des retombées économiques (BAPE, 12-06-1997). L'étude de la sous-traitance montre que les entreprises régionales obtiennent 77 % des lots de sous-traitance, que cette dernière est le théâtre d'un effet de proximité favorisant les effectifs régionaux et qu'elle permet à de nouvelles entreprises d'intégrer le chantier (Ch. V : 5). Pour ces raisons, la sous-traitance s'avère un levier important pour la rétention des retombées économiques et pour l'apprentissage en permettant à un plus large éventail d'entreprises d'accéder au chantier.

### *1.2.4 L'information : un réseau efficace à améliorer*

Les acteurs régionaux accordent beaucoup d'importance à la qualité, la diffusion et la circulation de l'information dans le cadre du mégaprojet. À la lumière de nos observations, ces éléments renferment à la fois des points forts et des points faibles. Premièrement, au chapitre des points forts : une majorité d'entreprises ont pris l'initiative d'amasser de l'information pour augmenter leurs chances d'obtenir un lot, la participation au chantier a permis à 64 % des entreprises enquêtées d'établir une collaboration avec le promoteur au niveau de l'information,

les ressources institutionnelles sont reconnues comme une source importante d'information et les mesures de maximisation liées à l'information sont parmi les plus appréciées (Ch. VII : 3.3.2). Cependant, certains points assombrissent ce portrait : des renseignements détenus par le promoteur ne sont pas diffusés au Comité de suivi, le promoteur contrôle plusieurs données permettant d'évaluer le projet et l'évolution de ses retombées en région et les facteurs de sélection dans le cadre du processus d'appel d'offres demeurent ambigus pour les entreprises. Également, la circulation de l'information sur le territoire n'est pas sans lacunes puisque les entreprises de la MRC Lac-Saint-Jean Est connaissent davantage les mesures de maximisation que celles du reste du SLSJ (1,7 mesure de plus) et elles les jugent légèrement plus utiles (écart de 9 %). En général, les efforts mis en place pour informer les entreprises dans le cadre de ce projet constituent un levier important pour la rétention des retombées, mais il reste des améliorations à apporter au niveau de la diffusion de l'information sur l'ensemble du territoire régional et au niveau de l'information disponible pour le suivi.

#### *1.2.5 Le rendement en appel d'offres : les entreprises régionales sont compétitives*

Le promoteur indique que le pourcentage de retombées économiques régionales, établi à 46 % est un potentiel dont l'atteinte dépend du rendement des entreprises régionales en appel d'offres (BAPE, 17-06-1998). À cet égard, les discussions du Comité de suivi laissaient entendre que certains lots échappaient aux entreprises régionales puisque leurs prix n'étaient pas compétitifs. Malgré cette analyse, notre évaluation du processus d'attribution des lots indique que le rendement des entreprises en appel d'offres dépasse les attentes en fonction des probabilités. En effet, le rendement des entreprises régionales en appel d'offres selon le secteur de compétence montre qu'elles obtiennent plus de la moitié des lots sur lesquels au moins un soumissionnaire de la région est invité et ce pour six secteurs de compétence sur neuf (Ch. V : 3.3). Généralement, le rendement des entreprises régionales en appel d'offres lorsque la proportion de soumissionnaires régionaux est prise en compte dépasse les probabilités statistiques : le rendement probable pour l'octroi de lots en région serait de 49,8 % alors que les entreprises régionales obtiennent 63 % des lots, soit un avantage comparatif de 13,2 % (Ch. V : 3.4). Ainsi, le rendement des entreprises régionales en appel d'offres représente un levier important pour la rétention régionale des retombées économiques.

### *1.2.6 Le partenariat entre entreprises : une capacité de contracter et une compétitivité accrues*

La réalisation de partenariats entre entreprises est identifiée comme une stratégie permettant d'augmenter la rétention régionale de retombées économiques. Les partenariats augmentent la valeur des lots pouvant être obtenus par les entreprises régionales, ils facilitent tant qu'ils peuvent la concurrence avec les entreprises de l'extérieur et permettent même de tisser des liens avec celles-ci. La réalisation de partenariats inter-entreprises fait d'ailleurs l'objet d'une mesure de maximisation : le maillage des entreprises (section 2.1.4). Dans les faits, plus du tiers des entreprises enquêtées a effectué des rapprochements avec d'autres entreprises en prévision de la construction du complexe industriel et près de la moitié a entamé des démarches de partenariat une fois le chantier commencé (Ch. VII : 5.1.1). Ces démarches ont le plus souvent été couronnées de succès (83 %). Également, la formation du comité CEMA<sub>3</sub> par des entreprises régionales démontre leur capacité à relativiser les impératifs de la compétition et à coopérer dans le cadre d'une cause commune, en l'occurrence la maximisation des achats locaux pour la construction du complexe Alma. Le partenariat entre les entreprises régionales s'inscrit donc comme un levier important à la rétention et à l'apprentissage. Toutefois, la mesure favorisant le maillage demeure pertinente puisque 28 % des répondants n'ont pas démontré d'intérêt pour les stratégies de partenariat.

### *1.2.7 L'effet d'entraînement : la capitalisation des retombées économiques*

L'investissement effectué par Charl-Pol à Ville de La Baie, la venue de l'entreprise Perco à Alma, l'ouverture de nouveaux parcs industriels au sud de la MRC Lac-Saint-Jean Est et à Alma ainsi que les commentaires des autorités de la ville d'Alma sur l'affluence d'investisseurs et l'effervescence industrielle et commerciale confirment l'existence d'un effet d'entraînement relié à la construction du mégaprojet (Ch. IV : 2.4.1.2). De plus, parmi les projets de développement futur s'inscrivant dans la stratégie de développement des entreprises, la réalisation d'immobilisations et d'investissements est envisagée par la moitié des entreprises et 60 % d'entre elles estiment que le chantier Alma sera utile ou très utile pour les réaliser (Ch. VII : 4.3.2.2). L'effet d'entraînement s'avère donc un levier important pour l'apprentissage découlant du projet.



### *1.2.8 L'acquisition d'expérience et le développement d'expertise : vers de nouveaux horizons*

Plusieurs intervenants reconnaissent que la participation des entreprises régionales au chantier de construction de l'aluminerie est une opportunité intéressante pour qu'elles acquièrent de l'expérience et développent leur expertise. Dans les faits, l'expérience acquise dans le cadre de ce chantier s'avère utile pour la participation à de grands chantiers industriels futurs en permettant aux entreprises de consolider leur expérience dans leur secteur d'activité habituel, de diversifier leurs opérations, d'innover et de conquérir de nouveaux marchés (Ch. VII : 4.3.2.2). Également, le fait qu'Alcan soit un partenaire d'affaires particulièrement exigeant en fait une très bonne école et une expérience importante dans le c.v. d'une l'entreprise (Ch. VII : 5.2.2). Enfin, même si peu d'entreprises songent à diversifier leurs opérations, plusieurs entreprises pensent à la spécialisation de leur expertise. Faute de diversifier les activités des entreprises régionales, le projet est un levier pour la spécialisation des entreprises, ce qui en fait un levier important au niveau de l'apprentissage.

### *1.2.9 Le secteur de compétences des entreprises : une offre insuffisante*

Un certain nombre de lots échappent à la région car les entreprises régionales ne possèdent pas les compétences nécessaires pour effectuer les travaux. Dans les faits, la distribution des appels d'offres selon le secteur de compétences des travaux montre que 44,7 % des lots n'ont pas de soumissionnaires de la région (Ch. V : 2.3). Cette exclusion varie grandement en fonction du secteur de compétence considéré. Ainsi, plus de la moitié des lots d'électricité, d'instrumentation, de mécanique, de tuyauterie et de ventilation ne fait appel à aucun soumissionnaire régional. Il y a donc une faiblesse au niveau des compétences détenues par les entreprises régionales ou un biais dans la perception de ces compétences par le promoteur, particulièrement dans les domaines mécanique et électrique, ce qui constitue un blocage important à la rétention des retombées en excluant les entreprises régionales de plusieurs appels d'offres. Cette exclusion comprend également les lots à soumissionnaire unique qui écartent les entreprises régionales de 8,3 % des lots (Ch. V : 2.2). Toutefois, soulignons que la région dispose de compétences solides dans certains secteurs, soit les travaux d'ordre général, d'architecture, de structure et de génie civil.

### *1.2.10 Les ressources institutionnelles : une ressource sous-exploitée*

Peu d'entreprises indiquent avoir recours aux ressources institutionnelles pour mieux se positionner en prévision de la construction du mégaprojet et une forte majorité d'entre elles croient que les ressources institutionnelles les supportent peu ou pas du tout dans l'obtention et la réalisation de lots (Ch. VII : 5.3). Les entreprises ne semblent donc pas compter sur l'assistance des ressources institutionnelles ce qui constitue un blocage de faible importance à la rétention. Ce blocage peut provenir de la non reconnaissance des ressources institutionnelles par les entreprises ou de l'inefficacité de ces ressources à faire connaître leurs services et à assister les entreprises.

## **2. L'évaluation des mesures de maximisation**

L'évaluation des mesures de maximisation des retombées économiques et des mesures qui la composent vise à identifier leurs points faibles et leurs points forts et à déterminer les variables et les indicateurs qui devraient être considérés dans leur évaluation finale. Elle s'inscrit en continuité avec l'identification et l'analyse des leviers et blocages car les mesures de maximisation ont été mises sur pied pour favoriser la rétention régionale des retombées économiques du mégaprojet. Cette partie comprend 1) l'évaluation de la majorité des mesures de maximisation mises sur pied par le promoteur et le milieu régional, énumérées ci-dessous, 2) l'identification des mesures non-évaluées, 3) la présentation des mesures supplémentaires suggérées par les entreprises et le milieu régional, 4) l'évaluation de la stratégie de maximisation en matière d'équité et en conclusion, 5) une appréciation provisoire de l'ensemble de la stratégie de maximisation.

## 2.1 L'efficacité des mesures de maximisation

L'évaluation de l'efficacité des mesures de maximisation, telles qu'appliquées à l'été 1999, est principalement basée sur les résultats de l'enquête auprès des entreprises et dans une moindre mesure, sur les interventions contenues dans la revue documentaire et les résultats du processus d'attribution des lots. L'efficacité d'une mesure est évaluée en regard de ses propres objectifs, définis par l'initiateur de celle-ci. Plus une mesure atteint ses objectifs, plus elle est efficace. Les mesures de maximisation suivantes sont évaluées :

- |  |  |
|--|--|
| 1) Le fractionnement des lots                        | 5) Le Comité de coordination d'Alma              |
| 2) Le pré-assemblage et la pré-fabrication en région | 6) Le Comité de suivi du CRCDD                   |
| 3) L'information pour maximiser les retombées        | 7) La réduction des besoins en période de pointe |
| 4) Le maillage des entreprises régionales            | 8) Les mesures de soutien aux entreprises        |

### 2.1.1 *Le fractionnement des lots*

La mesure consistant à fractionner les lots, c'est-à-dire à scinder les travaux en lots de plus petite valeur monétaire (entre 1 et 1,5 million \$), vise à ajuster la demande à l'offre régionale afin d'augmenter le nombre de soumissionnaires régionaux. Selon Alcan, le nombre de lots pour la construction du complexe industriel Alma est trois fois plus élevé que pour un projet comparable chez les concurrents (Le Quotidien, 16-07-98). Cette mesure est très appréciée par les intervenants régionaux qui y voient un moyen efficace pour rendre le projet accessible à un plus grand nombre d'entreprises. L'enquête montre que 65 % des entreprises jugent cette mesure très utile ou indispensable pour favoriser l'obtention de lots et intégrer davantage d'entreprises régionales au chantier (Ch. VII : 3.3.2). D'un autre côté, selon l'étude des résultats du questionnaire de préqualification administré par Alcan, seulement deux répondants ne peuvent pas réaliser de lots supérieurs à 3 M\$, une valeur moyenne normale, et peuvent par contre réaliser des lots de 1,5 M\$, la valeur moyenne d'un lot fractionné (Ch. VI : 2.4). Ainsi peu d'entreprises

semblent avoir besoin du fractionnement des lots pour intégrer le chantier. Néanmoins, le fractionnement peut faciliter le cumul de lots car il y a plus de flexibilité entre la valeur d'un lot et la capacité marginale de contracter d'une entreprise<sup>35</sup>. Pour mieux évaluer l'efficacité de cette mesure, une analyse approfondie de la capacité de contracter des entreprises régionales en rapport avec la valeur des lots fractionnés ainsi qu'une évaluation de l'utilité de cette mesure par les entreprises<sup>36</sup> devraient être faites. Pour l'instant, cette mesure semble particulièrement efficace selon les entreprises mais les résultats de l'enquête de préqualification nous amènent à nuancer son efficacité au niveau de l'accessibilité au chantier.

### *2.1.2 Le pré-assemblage et la pré-fabrication en région*

Le pré-assemblage et la pré-fabrication consistent à fabriquer ou à assembler des composantes de l'usine (reçues de l'extérieur) dans les ateliers de la région avant de les transporter et de les installer sur le chantier. En plus d'éviter le transport de pièce imposante sur de longues distances, cette mesure permet de maximiser les retombées économiques régionales en favorisant l'utilisation de main-d'œuvre et de sous-traitants régionaux. Près de la moitié des entreprises interrogées estiment qu'il s'agit d'une mesure très utile ou indispensable. Toutefois, une proportion de 20 % juge qu'elle est peu utile et certaines entreprises soulignent que cette mesure n'a pas été appliquée comme prévu, notamment en raison du contexte syndical (Ch. VII : 3.3.2). Ces éléments suggèrent que le pré-assemblage et la pré-fabrication constituent une mesure de maximisation efficace.

### *2.1.3 Le réseau d'information sur le mégaprojet et les appels d'offres*

Le promoteur et différents organismes de développement économique régionaux ont établi de concert plusieurs mécanismes pour assurer la collecte, la diffusion, la circulation et la qualité de l'information concernant le mégaprojet afin de maximiser la rétention régionale de retombées économiques. L'enquête auprès des entreprises permet d'évaluer l'efficacité de cette mesure et de ses mécanismes, ainsi :

---

<sup>35</sup> Par exemple, une entreprise ayant une capacité de contracter de 8 millions \$ ne peut obtenir que deux lots de 3 millions \$ et recevoir 6 millions \$ alors qu'elle peut obtenir 5 lots de 1,5 million \$ pour un total de 7,5 millions \$.

- Les séances d'informations sur le mégaprojet sont jugées utiles et très utiles (83 %).
- Le répertoire des entrepreneurs et fabricants régionaux est jugé utile et très utile (88 %).
- Le réseau de diffusion de l'information composé par Alcan, l'ARCI, l'ACQ et le comité de coordination d'Alma est jugé utile et très utile (77 %).
- Le support des ressources institutionnelles au niveau de l'information est reconnu par les entreprises (68 %).

Dans le cadre du Comité de suivi du CRCO, l'ARCI a réalisé un sondage sur la satisfaction des entreprises par rapport à la procédure de transmission d'information (ARCI, 1998). La presque totalité des répondants a confirmé avoir reçu l'information et, dans la majorité des cas, cette information s'est avérée ponctuelle et pertinente. Les résultats concernant les mécanismes d'information confirment leur efficacité et leur utilité. Toutefois, des améliorations pourraient être apportées, par exemple : détailler davantage l'information sur les appels d'offres, les plans et devis, les entreprises ayant obtenu des contrats, etc.

#### *2.1.4 Le maillage des entreprises régionales*

Le maillage des entreprises est une mesure de maximisation visant à créer des contacts entre les PME régionales et avec les entreprises de l'extérieur afin de favoriser l'obtention de lots, de sous-traitance et de susciter le transfert technologique avec les entreprises de l'extérieur. Cette initiative du milieu est appuyée par le promoteur qui fournit le plus d'information possible permettant le maillage. Les résultats compilés permettent exclusivement d'évaluer l'efficacité du maillage entre les PME de la région. Ainsi, notre enquête auprès des entreprises suggère que le maillage est efficace puisque, en majorité, elles ont répondu que cette mesure est utile pour les entreprises régionales. Également, l'enquête montre que 40 % des entreprises ont établi un partenariat (collaboration, alliance, fusion) et que les ressources institutionnelles peuvent aider les entreprises à identifier de nouveaux partenaires d'affaires (Ch. VII : 5.1.1 et 5.3.3). De son côté, le sondage effectué par l'ARCI révèle que presque la moitié des entreprises a intérêt à se regrouper avec une autre entreprise régionale afin d'augmenter leur chance d'obtenir un lot. L'appréciation des efforts visant le maillage des entreprises et les comportements des entreprises

---

<sup>36</sup> L'évaluation consisterait à demander aux entreprises l'utilité de cette mesure pour leur entreprise seulement.

régionales en matière de partenariat laissent penser que cette mesure de maximisation s'est avérée relativement efficace.

#### *2.1.5 Le Comité de coordination des retombées économiques d'Alma*

Avec la construction du complexe industriel par Alcan, la municipalité d'Alma s'est dotée d'un comité de coordination des retombées économiques qui devait accueillir et informer les nouveaux arrivants, veiller à la saine gestion du territoire et préparer les entreprises locales en vue du projet : partenariat, aide technique et financière, formation, etc. Lors de l'enquête, le travail du Comité de coordination d'Alma a été jugé utile ou très utile par 82 % des répondants (Ch. VII : 3.3.2). Ces derniers croient qu'un tel comité surveille les actions du promoteur, qu'il aide les PME locales à intégrer le chantier et qu'il permettra d'amasser des connaissances relatives à la maximisation des retombées d'un tel investissement. Puisque nous ne disposons pas de résultats relatifs à l'accueil des arrivants et à la gestion des impacts sur le logement et l'aménagement, nous pouvons uniquement conclure que le travail du comité de coordination d'Alma semble avoir été efficace pour préparer les entreprises locales.

#### *2.1.6 Le Comité de suivi du CRCD*

Le Comité de suivi du CRCD, qui réunit le promoteur et différents intervenants politiques et économiques régionaux, a pour mandat d'assurer le suivi du mégaprojet Alma et de contribuer à la maximisation des retombées économiques régionales tout en respectant les délais et les coûts prévus pour la construction. Selon une majorité de répondants, les démarches du Comité de suivi du CRCD sont utiles pour les entreprises régionales. Toutefois, le quart des entreprises enquêtées croit que celles-ci sont peu ou pas utiles. Certains entrepreneurs soulignent que l'efficacité du Comité de suivi du CRCD pourra être mieux évaluée à long terme et que cette dernière dépend de sa capacité à identifier les problèmes et à leur apporter des correctifs. L'appréciation des entreprises envers le Comité de suivi, à l'étape de mi-projet, est donc nuancée et il est difficile d'évaluer cette mesure avant la fin de la construction du mégaprojet.

### *2.1.7 La réduction des besoins en période de pointe*

Selon le promoteur, la réduction des besoins en période de pointe par l'étalement du chantier sur une durée plus longue (sept mois supplémentaires) devait permettre de diminuer les besoins de main-d'œuvre à entre 1 500 et 1 800 travailleurs en période de pointe et faciliter l'intégration du projet dans l'économie régionale (BAPE, 1997). Dans les faits, le chantier nécessitait déjà 2 024 employés en moyenne (gérance et entrepreneurs) au mois de juillet 1999 alors que la période de pointe n'était pas encore atteinte. Cette situation illustre l'application inefficace de cette mesure pourtant jugée potentiellement utile. Seulement le tiers des entreprises enquêtées reconnaît cette mesure et plusieurs soulignent qu'elle n'a pas été appliquée comme prévu. Au contraire, l'échéancier aurait été compressé. Ainsi, le tiers des entreprises souhaite que cette mesure soit correctement appliquée car une période de pointe intense augmente l'effet de saturation des entreprises régionales et complique la gestion des travaux (Ch. VII : 3.3.3). L'étalement de l'échéancier tel qu'appliqué c'est donc avéré peu ou pas efficace.

### *2.1.8 Les mesures de soutien aux entreprises*

Plusieurs acteurs institutionnels se sont engagés à soutenir les entreprises régionales dans le cadre du mégaprojet en apportant de l'aide au niveau de la gestion, du financement, des procédures administratives liées au chantier et de l'information (Ch. IV : 2.2.1). L'enquête auprès des entreprises montre que dans la majorité des cas, ces dernières jugent que les acteurs institutionnels ont peu ou pas aidé les entreprises régionales à se positionner pour obtenir un lot et qu'ils ne les ont pas aidées non plus à réaliser les lots obtenus (Ch. VII : 5.3). Les efforts des acteurs institutionnels ne semblent pas avoir obtenu beaucoup de résultats auprès des entreprises rencontrées ce qui laisse croire que cette mesure a été peu efficace dans l'ensemble. Néanmoins, ces organismes ont été identifiés comme source d'assistance importante au niveau de l'information et de l'identification de nouveaux partenaires.

### 2.1.9 La synthèse de l'évaluation des mesures de maximisation

Le tableau 26 synthétise l'évaluation provisoire de l'efficacité des mesures de maximisation constituant la stratégie de maximisation telle que réalisée à partir des observations effectuées dans le cadre de notre recherche.

**Tableau 26 : Synthèse de l'évaluation des mesures de la stratégie de maximisation**

<b>Élément de la stratégie de maximisation</b>	<b>Évaluation</b>
Fractionnement des lots	Efficace
Pré-assemblage et pré-fabrication en région	Efficace
Réseau d'information	Efficace
Maillage des entreprises régionales	Efficace
Comité de coordination d'Alma	Efficace
Comité de suivi du CRCD	Indéterminée
Réduction des besoins en période de pointe	Inefficace
Mesures de soutien aux entreprises	Inefficace

### 2.2 Les autres mesures de maximisation

Certaines mesures de maximisation ne peuvent être évaluées avec justesse car les données colligées dans le cadre de notre démarche sont insuffisantes. Il ne faut pas oublier que cette recherche de nature exploratoire ne couvre que la première moitié du chantier et qu'elle vise principalement l'identification de levier et blocages à la rétention et à l'apprentissage. De plus, certaines stratégies de maximisation ne reposent pas sur des moyens d'action clairement définis ce qui complique l'évaluation de leur efficacité. Par exemple, même si le promoteur entend favoriser les ressources régionales (entreprises, main-d'œuvre), si elles sont concurrentielles, nous ne savons pas comment il entend faire cela et il est difficile de reconnaître les résultats de cette mesure parmi de nombreux autres facteurs.

Les principales mesures de maximisation qui n'ont pu être évaluées pour différentes raisons sont les suivantes :



- le promoteur favorise les ressources régionales lorsqu'elles sont concurrentielles;
- le promoteur n'exige pas de cautionnement lors du dépôt des soumissions;
- le promoteur demeure maître-d'œuvre du chantier;
- le milieu favorise le maillage avec des entreprises de l'extérieur.

En plus de ces mesures, certaines dimensions des mesures de maximisation évaluées précédemment pourraient être fouillées davantage et être évaluées plus directement et en termes de résultats plutôt que selon les perceptions.

### **2.3 Les mesures de maximisation supplémentaires**

Dans le cadre de l'enquête, les entreprises étaient invitées à identifier des mesures de maximisation supplémentaires qui auraient pu être mises en place. De leur point de vue, la stratégie de maximisation semble complète puisque la majorité n'identifie pas de mesures supplémentaires car elles jugent que l'effort actuel est suffisant, que les lois du marché doivent s'appliquer ou elles n'arrivent pas à en identifier. Toutefois, d'autres entreprises (42 %) ont identifié quelques mesures supplémentaires qui pourraient maximiser la rétention régionale des retombées économiques :

- appliquer la mesure visant à réduire les besoins de pointes en allongeant la période de construction;
- réaliser un salon de la sous-traitance auprès des entreprises de l'extérieur : une vitrine de la sous-traitance a été prévue au Comité de suivi mais n'a jamais eu lieu;
- renseigner davantage les entreprises aptes à soumissionner sur les lots à venir;
- faciliter les rapprochements entre les entreprises et les gestionnaires du projet de construction : Alcan, Bechtel et SNC-Lavalin;
- instaurer des mesures incitatives pour encourager les entreprises de l'extérieur à faire affaire en région.

Cette dernière mesure rejoint celle proposée par les citoyens, lors des audiences publiques, relativement à l'application de clauses de proximité pour l'utilisation prioritaire de biens et services en région (Ch. IV : 2.3.2).

## **2.4 Les mesures de maximisation comme outil pour favoriser l'équité**

La stratégie de maximisation, comme mécanisme de mitigation des impacts socio-économiques, est un outil qui devrait favoriser l'équité entre les individus et les groupes sociaux (George, 1999, ch. II : 1.1.2.2). Le mégaprojet Alma est d'ailleurs le théâtre de deux enjeux régionaux relatifs à l'équité, soit l'intégration de jeunes au marché du travail et la provenance des nouveaux travailleurs de l'usine.

Concernant les jeunes et l'emploi, aucune mesure de maximisation spécifique vise à favoriser l'intégration des jeunes au marché du travail, que ce soit au niveau du chantier ou de l'exploitation de l'usine. Même si les intervenants régionaux reconnaissent unanimement cette problématique aucune mesure n'a été annoncée jusqu'à présent et ce malgré les suggestions effectuées par les jeunes eux-mêmes : formation, stages, initiatives jeunesse (Ch. IV : 2.3.3).

De son côté, la provenance de nouveaux travailleurs du complexe Alma a déjà suscité des inquiétudes chez les intervenants locaux et même des tensions entre certains intervenants des sous-régions du Saguenay et du Lac-Saint-Jean (Ch. IV : 2.8.1). Même si le comité socio-politique de la ville d'Alma s'engage à demeurer à l'affût du processus d'embauche du promoteur et que ce dernier entend favoriser la main-d'œuvre locale qualifiée, le fait que la compagnie donne la priorité à ses syndiqués en région suppose qu'un nombre important de travailleurs puisse éventuellement provenir du Saguenay où se trouve la forte majorité des syndiqués actuels de la compagnie.

Ainsi, aucune mesure de maximisation répond adéquatement à ces enjeux régionaux relatifs à l'équité ce qui met en doute la capacité de la stratégie régionale de maximisation pour favoriser l'équité.

## **2.5 L'efficacité des mesures de maximisation : *un bilan partiel mais positif***

En conclusion, notre évaluation provisoire de la stratégie des mesures de maximisation montre que la majorité des mesures adoptées, soit le fractionnement des lots, le pré-assemblage et la préfabrication, la circulation de l'information et le maillage des entreprises, sont efficaces même si certaines améliorations demeurent souhaitables. Seules les mesures concernant le soutien aux entreprises par les acteurs institutionnels et la réduction des besoins de pointe apparaissent peu ou pas efficaces. Quant aux comités de coordination et de suivi, leur évaluation est mitigée et ils pourront être évalués plus précisément une fois le mégaprojet complété seulement. De plus, la stratégie de maximisation semble complète, du point de vue des intervenants et répondants, puisque le peu de mesures supplémentaires suggérées constituent le plus souvent des améliorations à une mesure existante et son application effective. Seule l'instauration de mesures incitatives pour l'utilisation de ressources régionales constituerait un ajout souhaité.

Toutefois, la stratégie de maximisation comprend certaines mesures « intangibles » dans le sens où leurs modalités d'application ne sont pas définies ou que leurs résultats ne sont pas observables. Par exemple, comment le promoteur entend « favoriser » les ressources régionales lorsqu'elles sont compétitives et comment pouvons-nous mesurer ce « favoritisme »? Une fois le mégaprojet en cours de réalisation, la préoccupation à l'origine de la demande d'audience demeure vraie pour certaines mesures : quels sont les moyens d'action concrètement entrepris? Finalement, l'efficacité de la stratégie de maximisation régionale comme outil permettant de favoriser l'équité soulève des doutes en ce qui concerne les jeunes et la provenance de nouveaux travailleurs.

### 3. Les apprentissages réalisés

Notre analyse en termes d'apprentissage et la présentation des résultats considèrent à la fois les résultats de l'apprentissage et le niveau de l'apprentissage réalisé. Dans un premier temps, les résultats de l'apprentissage organisationnel se reconnaissent, comme défini par Probst et Büchel (1995), à l'augmentation des capacités d'actions matérielles (machinerie, main-d'œuvre) et intellectuelles (formation, expérience) et aux changements des constructions sociales (partenaires, relations). Dans un deuxième temps, les apprentissages réalisés ont différents niveaux d'intensité définis d'après Koenig (Ch. II : 3.2.3). Il peut s'agir de la réception d'une information provenant de l'extérieur (niveau 0), de la modification de la réponse apportée à l'intérieur d'un ensemble de possibilités inchangé (niveau 1), de la modification des alternatives considérées (niveau 2) et de la modification des valeurs et des croyances qui président aux choix entre les alternatives (niveau 3). Dans le cadre de notre présentation les niveaux 0 et 3 ne sont pas considérés car le premier est peu significatif et le second n'a pu être observé par l'intermédiaire de l'enquête.

Le tableau 27 présente les apprentissages réalisés par les entreprises enquêtées en termes de résultats (selon leur type) et indique pour chacun son importance et le niveau général d'apprentissage relié à cet apprentissage. Les apprentissages sont d'abord classés en ordre croissant selon le niveau d'apprentissage, puis ils sont classés en fonction du type d'apprentissage selon la durabilité de leur impact, l'augmentation des capacités matérielles étant plus limitée alors que le développement de relations sociales (constructions sociales) et l'accroissement des capacités intellectuelles sont davantage porteuses.

Le nombre substantiel d'apprentissages montre premièrement que le chantier Alma constitue une source importante d'apprentissage. En effet, la construction du complexe industriel Alma incite 92 % des entreprises ayant répondu à l'enquête à adopter des mesures par anticipation, 76 % d'entre elles ont recours à des ressources supplémentaires pour réaliser les lots obtenus, 72 % ont dû surmonter des problèmes au cours des travaux et enfin, 41 % jugent le projet utile pour réaliser des projets de développement futurs.

**Tableau 27 : Apprentissages effectués selon le niveau d'intensité**

Apprentissage réalisé		Niveau	Fréquence <sup>37</sup>	Type
Finances	Amélioration du bilan en prévision	1	Très Faible (20 %)	Matériel
	Assises financières	1	Faible (28 %)	Matériel
	Investissements futurs	1	Faible (32 %)	Matériel
Achat de machinerie	Par anticipation	1	Faible (24%)	Matériel
	Pour la réalisation	1	Moyenne (52 %)	Matériel
	Projetée	1	Faible (40 %)	Matériel
Embauche de main-d'œuvre	Par anticipation	1	Faible (30 %)	Matériel
	Pour la réalisation	1	Forte (68 %)	Matériel
	Projetée	1	Faible (25 %)	Matériel
Tisser des liens d'affaires avec le promoteur		1	Faible (32 %)	Social
Obtenir des certificats, des qualifications		1	Très faible (4 %)	Intellectuel
Formation	Par anticipation	1	Faible (24 %)	Intellectuel
	Pour la réalisation	1	Faible (24 %)	Intellectuel
Acquérir de l'expérience des grands chantiers industriels		1	Faible (40 %)	Intellectuel
Expérience dans le domaine d'expertise habituel		1	Moyenne (60 %)	Intellectuel
Mieux se positionner pour des chantiers futurs		1	Moyenne	Intellectuel
Offre de nouveaux produits et services	Par anticipation	2	Très faible (20 %)	Matériel
	Pour la réalisation	2	Très faible (20 %)	Matériel
	Projeté – connexe	2	Faible (32 %)	Matériel
Acquérir de nouvelles habiletés techniques		2	Faible (28 %)	Matériel
Développer les relations extérieures		2	Très faible (8 %)	Social
Identifier de nouveaux partenaires d'affaires		2	Moyenne (56 %)	Social
Établissement de partenariats		2	Moyenne (48 %)	Social
Développer un nouveau savoir-faire		2	Très faible (12 %)	Intellectuel

<sup>37</sup> Catégorie de fréquence d'observation de l'apprentissage réalisé chez les entreprises : 1 - 20 % : Très faible, 21 - 40 % : Faible, 41 - 60 % : moyenne, 61 - 80% : forte.

### **3.1 Selon le niveau d'apprentissage**

L'analyse des résultats selon le niveau d'intensité de l'apprentissage montre que la majorité des entreprises répond aux situations entraînées par le mégaprojet en adaptant des solutions connues et reconnues et développe des expériences pour mieux répondre à des situations similaires dans le futur (niveau 1). Ainsi, les entreprises adoptent des mesures habituelles : l'embauche, l'achat de machinerie, l'amélioration de la situation financière, la formation ou la promotion de l'entreprise. Également, elles acquièrent de l'expérience dans leur champ d'expertise et sur les grands chantiers. Certaines entreprises arrivent également à intégrer de nouvelles solutions ou façons de faire à leur registre dans le cadre de ce projet (niveau 2). Des entreprises ont établi de nouveaux partenariats (collaboration, alliances, fusions) et ont identifié de nouveaux partenaires; elles ont ajouté de nouveaux produits ou services et elles ont développé des habiletés techniques dans un nouveau domaine. Le chantier Alma permet avant tout aux entreprises de mettre en pratique leur savoir-faire actuel et d'acquérir de l'expérience. Il permet, dans une moindre mesure, de développer de nouvelles pratiques dans le champ habituel d'expertise. C'est une source d'expérience et de spécialisation de l'expertise des entreprises.

### **3.2 Selon le type d'apprentissage**

L'observation des apprentissages réalisés selon le type d'apprentissage (matériel, social ou intellectuel) montre que les entreprises réagissent principalement en accroissant leurs capacités matérielles d'action par l'embauche, l'achat de machinerie, la solidification des finances et l'offre de nouveaux produits et services. Dans une moindre mesure, elles améliorent leurs capacités intellectuelles d'action en réalisant de la formation de personnel et en retirant de l'expérience du chantier actuel pour mieux performer dans l'avenir. Enfin, les entreprises réalisent aussi des apprentissages en modifiant leurs constructions sociales, c'est-à-dire en tissant des liens d'affaires, en réalisant des partenariats et en accroissant leurs échanges à l'extérieur de la région.

### **3.3 En conclusion sur les apprentissages**

Les apprentissages réalisés à partir de la première moitié du chantier de construction participent principalement à l'amélioration des compétences actuelles des entreprises et à l'accroissement de leur capacité matérielle d'agir.

Ces résultats suggèrent certaines pistes d'analyse. Ainsi, dans le cas du recours important à l'embauche de personnel, il serait important de connaître les plans des entreprises relativement à la gestion de ce personnel une fois le projet terminé. Également, maintenant que nous connaissons les expériences et les habiletés utiles que le chantier permet de développer, il serait pertinent de les évaluer avec précision. Quel est le type de machinerie acheté? Quelles sont les nouvelles habiletés techniques acquises? etc. Finalement, la formation apparaît comme une source importante d'apprentissage intellectuel et cette dimension devrait être analysée avec plus de précision : quels sont les budgets alloués? Qui participe à la formation? Quel est le type de formation donnée? etc.

## **4. La contribution à un modèle de suivi des impacts sociaux**

L'un des objectifs de la recherche est l'intégration des résultats obtenus à la pratique de l'évaluation des impacts et plus particulièrement au suivi des impacts sociaux. Cette intégration est accomplie en participant à l'élaboration d'un modèle pour le suivi des impacts sociaux, incluant les impacts économiques, de projets industriels majeurs. Cette partie vise à identifier les composantes pertinentes à ce modèle concernant les impacts économiques et plus particulièrement la capacité de rétention des retombées économiques et les apprentissages qui découlent de celles-ci. Cette partie présente donc les éléments qui selon notre analyse devraient faire partie d'un modèle de suivi des impacts sociaux, ces enseignements sont relatifs : 1) aux variables et aux indicateurs à surveiller et 2) aux approches permettant d'identifier et de suivre efficacement les impacts.

## 4.1 Les enseignements relatifs aux variables et aux indicateurs

Les enseignements relatifs aux variables et aux indicateurs sont de deux ordres : premièrement, ils permettent d'identifier des variables et des indicateurs pertinents, et deuxièmement, ils soulignent l'importance de l'intégration entre les variables, les indicateurs et les mesures ainsi que leurs qualités respectives.

### 4.1.1 *Les thèmes et les variables retenus*

C'est essentiellement l'analyse en termes de leviers et de blocages qui permet, en se basant sur les enjeux documentés, d'identifier des thèmes et des variables pertinents au suivi des impacts économiques. Entre autres, les thèmes suivants ont été identifiés :

1. **Le contexte de la main-d'œuvre régionale** : permet de mieux gérer l'offre régionale en main-d'œuvre et la demande liée au chantier.
2. **La conjoncture économique des entreprises** : permet de mieux gérer l'intégration des contrats aux activités des entreprises et éventuellement de gérer la fin de ceux-ci.
3. **L'effet de saturation** : permet de connaître la charge actuelle des entreprises afin de mieux répartir les retombées économiques dans le temps et entre celles-ci.
4. **La proximité spatiale** : permet d'identifier et ensuite de favoriser les comportements relatifs à l'usage de ressources régionales par les entreprises de la région et de l'extérieur.
5. **La sous-traitance** : permet de prendre en compte la sous-traitance dans le suivi des retombées économiques et de favoriser cette dernière comme source alternative de retombées
6. **L'information sur le mégaprojet** : permet de connaître les lacunes des mécanismes de diffusion d'information et d'améliorer la qualité de cette dernière.
7. **Le rendement des entreprises régionales** : permet de connaître l'efficacité des entreprises régionales en appels d'offres et de qualifier cette dernière (forces et faiblesses).
8. **Le partenariat inter-entreprises** : permet d'évaluer l'attitude des entreprises régionales à l'égard des stratégies de coopération en complémentarité aux stratégies compétitives.
9. **L'expérience et l'expertise acquises** : permet d'identifier et de qualifier les expériences et l'expertise acquises afin de favoriser le maintien et le développement des savoirs acquis.



10. **Les compétences des entreprises régionales** : permet de connaître les forces et les faiblesses de l'offre régionale selon les compétences afin de valoriser et de développer certains savoir-faire.
11. **Le support des ressources institutionnelles** : permet de connaître les besoins des entreprises et la qualité du support offert afin de l'améliorer.

Le tableau 28 présente les principaux thèmes et les principales variables identifiées pour le suivi. Notez que certaines de ces variables n'ont pas été observées au cours de la présente recherche : par exemple le niveau d'utilisation de la capacité de production des entreprises ou la proportion des entreprises impliquées dans des démarches de partenariat.

**Tableau 28 : Thèmes et variables pour le suivi**

THÈMES	VARIABLES
Le contexte de la main-d'œuvre régionale	Le taux de chômage, le nombre de travailleurs qualifiés, le nombre de travailleurs sur le chantier, les lois et règlements concernant ces travailleurs.
La conjoncture économique des entreprises	L'évolution du chiffre d'affaires des entreprises.
L'effet de saturation	Le niveau d'utilisation de la capacité de production des entreprises.
La proximité spatiale	La provenance des sous-traitants selon l'origine de l'entrepreneur principal.
La sous-traitance	Le nombre de contrats, la proportion de sous-traitants régionaux, leur intérêt envers cette catégorie de lots.
L'information sur le mégaprojet	La satisfaction des utilisateurs (entreprises) à l'égard des mécanismes de diffusion de l'information et la qualité de cette dernière.
Le rendement des entreprises régionales	Le taux de réussite des entreprises régionales en appel d'offres selon le rapport entre les soumissionnaires régionaux et ceux de l'extérieur.
Le partenariat inter-entreprise	La proportion d'entreprises impliquées dans des démarches de partenariat et la description de ces démarches.
L'expérience et l'expertise	L'identification des expériences et de l'expérience acquises par les entreprises : les proportions et les caractéristiques de ces dernières.
Les compétences des entreprises régionales	Le taux d'exclusion des entreprises régionales en appel d'offres selon le secteur de compétences
Le support des ressources institutionnelles	Le taux d'utilisation des ressources institutionnelles par les entreprises et l'appréciation de leur utilité.

Bien entendu, l'identification de variables à partir d'une étude de cas précise de même que l'utilisation de grilles ou de matrices pour l'évaluation des impacts sont d'une utilité limitée par la spécificité de chaque projet industriel, tant au niveau de ses caractéristiques, de son milieu, des

enjeux qu'il soulève que des informations disponibles pour effectuer un suivi. Il est donc nécessaire de dégager des mécanismes permettant d'identifier le plus fidèlement possible les thèmes et les variables pour chaque cas particulier. Ainsi, un nombre croissant de variables seront considérées dans le suivi qui, trop souvent, comme dans le cas du projet Alma, se bornent essentiellement aux résultats (46 % de rétention, nombre et valeur des lots octroyés selon la zone géographique) plutôt que de considérer les facteurs compris dans leur processus de réalisation (disponibilité des entreprises régionales, compétences des entreprises selon la demande).

## **4.2 Les enseignements relatifs à l'étude des impacts**

Les choix relatifs à l'objet d'étude, à la méthodologie, au cadre théorique et aux outils d'analyse effectués au cours de notre démarche de recherche nous apportent également des enseignements précieux pour l'étude et la modélisation des impacts socio-économiques d'un projet industriel. Plus particulièrement, l'étude des PME, l'intégration des dimensions sociales et économiques et l'évaluation en termes de blocages et de leviers sont des éléments qui sont porteurs d'enseignements pour l'étude des impacts. Des enseignements qui seront également utiles pour une enquête auprès de la population totale des entreprises régionales qui auront participé à la construction du complexe industriel d'Alcan à Alma.

### *4.2.1 Une approche centrée sur les PME*

Une approche centrée sur les PME permet d'approfondir l'étude de la dynamique de rétention des retombées économiques d'un projet industriel en dépassant la dimension monétaire (la valeur des lots attribués aux entreprises) en observant les impacts réels des montants investis sur le développement. De plus, elle permet de documenter les perceptions et les comportements des PME qui sont reconnues comme un acteur déterminant dans la rétention régionale des retombées économiques sans pour autant que leur observation soit approfondie. Ainsi, le promoteur reconnaît que l'atteinte des 46% dépend largement de la capacité des entreprises régionales à être compétitives et à répondre à la demande du projet sans décrire aucunement cette capacité dans l'ÉIE. Également, les PME ont la possibilité d'assurer la prolongation des effets positifs des retombées de la période de construction et comme le montre l'enquête, chez certaines

entreprises ce potentiel se concrétise en démarches de développement à moyen et long terme (investissement, expertise, formation). L'approche centrée sur les PME s'avère donc enrichissante et conséquemment, une plus grande importance devrait être accordée au rôle des entreprises, comme agent de changement, dans l'évaluation et le suivi des impacts socio-économiques de projets industriels. Cela permet de reconnaître un acteur essentiel du développement économique local (Vachon, 1996, ch. II : 1.2.5).

#### *4.2.2 L'intégration des dimensions sociales et économiques*

L'intégration des dimensions sociales et économiques par l'analyse de la rétention régionale des retombées économiques par les entreprises en termes d'apprentissage permet d'abord de confronter le postulat selon lequel la rétention de retombées économique entraîne automatiquement un développement. Cette intégration permet également de connaître l'évolution de l'apport monétaire. Y-a-t-il eut création d'emploi, achat de machinerie, développement d'expertise ? Les profits seront-ils réinvestis ? Ainsi, il est possible d'observer la durabilité des impacts. Cette intégration permet aussi d'envisager les impacts en termes de résultats (formation reçue, expérience acquise, produits développés) plutôt qu'en termes restrictifs d'objectif (l'atteinte de 46 % des retombées). En constatant les impacts réels et perçus auprès des entreprises et en intégrant les dimensions sociales et économiques, l'importance des calculs économiques n'est pas amoindrie, cela leur donne un sens. Ainsi, même avec un taux de rétention de 38 %, une forte majorité des entreprises pourrait être satisfaite du déroulement du projet et de son impact pour leur développement (l'inverse étant vrai). L'ajout d'une dimension sociale à une pratique préconisant les flux monétaires permet de réaliser un suivi plus significatif, ce qui répond à l'approche intersystémique du développement durable (Ch. II : 1.1.2.3)

#### *4.2.3 L'évaluation en termes de leviers et de blocages*

L'évaluation de la rétention régionale des retombées économiques et de l'apprentissage en termes de leviers et de blocages est inspirée par le concept de levier et blocage à l'apprentissage de Probst et Büchel (Ch. II : 3.2.2.3). L'évaluation en ces termes permet d'identifier et de qualifier les variables déterminantes pour la rétention de retombées. Par la suite, les variables

ainsi identifiées constituent des éléments potentiels pour l'élaboration d'une stratégie de maximisation plus complète, au niveau des dimensions couvertes, et plus précise, au niveau des modalités de résolution des problématiques liées à la rétention. L'approche en fonction des leviers et des blocages permet de cibler les dimensions où une intervention est nécessaire et de mieux déterminer les forces à appuyer et les faiblesses à compenser à l'intérieur de celles-ci.

#### *4.2.4 Les apports pour une prochaine enquête*

Une des raisons expliquant le caractère exploratoire de cette recherche, surtout de l'enquête auprès des entreprises, est qu'elle ouvre la voie à une étude de plus grande envergure sur la rétention régionale face aux retombées économiques de la construction du complexe industriel d'Alcan à Alma. À ce chapitre, la tenue de cette première enquête permet la réalisation de nombreux apprentissages qui concernent :

- les questions logistiques liées à l'enquête : la durée, les déplacements, la saisie;
- les rapports entretenus avec les entrepreneurs : leur taux de réponse, leur ouverture;
- la construction d'un questionnaire préliminaire;
- l'expérimentation des questions : leur formulation, leur pertinence en fonction des objectifs;
- la validation des thématiques de l'enquête, des variables et des indicateurs utilisés.

Plusieurs de ces enseignements seront intégrés à la planification, à la construction et à l'administration du questionnaire auprès de l'ensemble des entreprises adjudicataires.

## 5. Recommandations

Cette partie regroupe les recommandations qui découlent de nos observations et de notre analyse. Elles sont formulées de façon synthétique et explicite, en incluant les considérations reliées, et elles sont présentées selon les intervenants auxquels elles s'adressent et ceux qui seraient impliqués. Toutes les recommandations ne sont pas nécessairement applicables dans le cas du mégaprojet Alma mais elles devraient toutefois être intégrées pour les démarches futures.

- 1** ***Considérant** que la mitigation des impacts devrait favoriser l'équité, notamment pour les jeunes et les femmes, et qu'aucune mesure de maximisation agit en ce sens. Alcan, le promoteur, devrait :*
  - Prendre des mesures spéciales (incluant la discrimination positive) pour assurer une représentativité adéquate des jeunes et des femmes parmi les nouveaux employés de l'usine.

---
- 2** ***Considérant** les difficultés liées aux plans et aux échéanciers et considérant que l'établissement de liens d'affaires avec les entreprises de gestion de projet (génie) est un atout important pour participer à de futurs projets. Alcan, le promoteur, devrait :*
  - Favoriser les rapprochements et la discussion entre les entreprises régionales et les gestionnaires du chantier.

---
- 3** ***Considérant** que la compression et la rigidité des échéanciers constituent une contrainte importante pour les entreprises régionales : limitant la préparation, élevant les risques financiers et aggravant la saturation. Alcan, le promoteur, devrait :*
  - Étaler le chantier sur une durée plus longue (comme annoncé) ou mieux planifier la réalisation des travaux afin de réduire les besoins de pointe et permettre une certaine flexibilité dans les échéanciers pour faire face aux imprévus.

---
- 4** ***Considérant** les deux conflits de travail survenus au cours du mégaprojet et leurs nombreux impacts négatifs sur la rétention des retombées économiques par les entreprises régionales. Le promoteur et le comité responsable du suivi devraient :*
  - Prévoir la participation au comité responsable du suivi d'un conseiller en matière de relation de travail (ou représentant des syndicats).

---
- 5** ***Considérant** le rôle important des mesures de maximisation dans l'acceptabilité sociale du projet et la nécessité, dans une démarche de suivi, d'évaluer l'efficacité de la mitigation des impacts et de vérifier le respect des engagements. Le promoteur et le comité responsable du suivi devraient :*
  - Établir avant le début des travaux un plan détaillé intégrant l'ensemble des mesures de maximisation avec leurs objectifs, leurs mécanismes d'application ainsi que les intervenants qui en sont responsables.

- 
- 6** *Considérant l'importance du niveau de l'offre des entreprises régionales selon les compétences, pour être convoqué en appel d'offres, et l'importance d'une juste reconnaissance de ces compétences par le promoteur. Le promoteur et le comité responsable du suivi devraient :*
- Permettre au comité responsable du suivi de suggérer un soumissionnaire régional pour les lots où des doutes subsistent sur la présence de firmes compétentes en région et ce, afin de maximiser l'utilisation d'entreprises régionales.
- 
- 7** *Considérant l'approche d'ingénierie « fast track » et ses impacts souvent négatifs sur les ressources financières des entreprises, notamment celles de petites tailles. Le promoteur, le comité responsable du suivi et des organismes de développement économique devraient :*
- Prévoir une structure pour supporter financièrement les entreprises régionales au niveau du fonds de roulement afin d'amoindrir les impacts négatifs des travaux supplémentaires ou d'autres imprévus.
- 
- 8** *Considérant l'importance d'une information précise sur les critères de sélection en appel d'offres, pour la préparation adéquate des entreprises, et sur les raisons expliquant le rejet des soumissions, pour l'adaptation des stratégies. Le promoteur, le comité responsable du suivi et des organismes de développement économique devraient :*
- Clarifier auprès des entreprises les critères entrant dans la sélection des entreprises (adjudicataires) dans le processus d'appel d'offres. Fournir un bilan détaillé des conditions expliquant le rejet d'un soumissionnaire régional en appel d'offre et offrir un service-conseil en matière d'appel d'offres auprès des entreprises dont les soumissions sont rejetées.
- 
- 9** *Considérant que la participation au mégaprojet est un atout pouvant faciliter l'obtention de lots sur des projets connexes futurs et que l'exportation du savoir-faire acquis constitue un potentiel de développement. Le comité responsable du suivi devrait :*
- Construire un répertoire global des entreprises ayant fait affaires avec Alcan dans le cadre de la construction de l'aluminerie comme référence pour d'éventuels maillages, et;
  - Organiser un service de veille d'information pour les entreprises intéressées à connaître les projets de développements internationaux dans le secteur des alumineries, avec la collaboration d'un organisme tel que le CQRDA
- 
- 10** *Considérant que la sous-traitance a été identifiée comme un vecteur potentiellement important de rétention régionale des retombées économiques. Le comité responsable du suivi devrait :*
- Réaliser une activité de promotion des sous-traitants régionaux auprès des entreprises de l'extérieur (salon, vitrine).
- 
- 11** *Considérant le rôle des retombées économiques régionales anticipées comme facteur d'acceptabilité sociale du projet et considérant l'importance d'une mesure adéquate de ces retombées pour le suivi. Le comité responsable du suivi devrait :*
- Tenir compte des fuites, c'est-à-dire les dépenses des entreprises régionales effectuées hors région, dans le calcul des retombées économiques.
- 
- 12** *Considérant que plusieurs impacts économiques sont liés au démarrage de l'aluminerie et à son exploitation et que plusieurs impacts liés à la construction seront connus après celle-ci. Le comité responsable du suivi devrait :*
- Maintenir ses activités durant la phase d'exploitation de l'aluminerie (au moins six mois).

- 
- 13** *Considérant que les nombreux apprentissages réalisés par le comité responsable du suivi pourraient être utiles dans le cadre du suivi de mégaprojets futurs (transfert des apprentissages). Le comité responsable du suivi devrait :*
- Produire un rapport final concernant le suivi effectué en incluant les forces et les faiblesses au niveau de la structure du comité de suivi, des mesures et des actions entreprises et des informations disponibles pour effectuer le suivi.
- 
- 14** *Considérant les risques liés à l'achèvement des travaux et à l'effet champignon. Le comité responsable du suivi, les organismes de développement économique et de services aux entreprises devraient :*
- Mettre sur pied un service d'aide et de suivi en gestion afin de conseiller les entreprises régionales lors de l'après projet (diminution des activités).
- 
- 15** *Considérant l'importance des partenariats entre entreprises pour favoriser l'obtention de lots en appel d'offres : en diversifiant l'expertise et en augmentant la capacité de production, et pour favoriser des développements conjoints futurs. Le comité responsable du suivi devrait :*
- Identifier les entreprises intéressées à effectuer des partenariats, identifier et suggérer des partenaires potentiels et organiser des rencontres.
- 
- 16** *Considérant l'utilité de l'information distribuée aux entreprises régionales et son accessibilité. Le comité responsable du suivi devrait :*
- Désigner une personne-ressource responsable de l'information auprès des entreprises au niveau régional.
- 
- 17** *Considérant que les préoccupations des acteurs régionaux devraient être également considérées durant la phase de réalisation d'un projet (et non seulement durant la phase de planification). Le comité responsable du suivi devrait :*
- Instaurer un mécanisme permettant aux intervenants régionaux de faire part de leurs préoccupations au comité de suivi et les encourager à utiliser ce mécanisme afin de suivre de près les enjeux régionaux relatifs aux retombées économiques.
- 
- 18** *Considérant que la participation de la main-d'œuvre régionale aux travaux de construction est un vecteur important de rétention des retombées économiques (sous forme de salaires). Le comité responsable du suivi et des organismes liés à la main-d'œuvre (Emploi-Québec, DRHC, CCQ) devraient :*
- Intégrer ou collaborer avec un organisme oeuvrant dans le domaine de la main-d'œuvre afin de maximiser l'utilisation des ressources présentes en région.
- 
- 19** *Considérant que les préoccupations des entreprises régionales sont souvent liées à des enjeux constituant des leviers ou des blocages à la rétention des retombées économiques et sont porteuses de solutions. Le comité responsable du suivi et des organismes représentatifs des entreprises (Société des fabricants régionaux, Association de la construction du Québec) devraient :*
- Organiser un lieu d'échange entre le promoteur et les entreprises en dehors de la relation client-entrepreneur pour faire valoir les préoccupations des entreprises et les intégrer au suivi.

Ces recommandations traduisent les principaux enjeux liés aux retombées économiques du mégaprojet actuel et plusieurs d'entre elles devraient être intégrées à un modèle de suivi pour l'étude de projets futurs. Nous pensons notamment aux mesures pour favoriser l'équité, aux relations de travail, à la prise en compte des fuites et aux structures d'échange entre le promoteur et les intervenants régionaux et les entreprises.

## **6. Esquisse d'un modèle pour l'étude future de la capacité de rétention et d'apprentissage des entreprises régionales**

La nature exploratoire de notre recherche est à la fois une limite importante et un gage certain à sa portée : elle fait de cette étude une esquisse pour l'étude de la capacité de rétention et d'apprentissage des entreprises régionales.

Cette nature est une limite importante puisque l'étude d'une population ciblée, donc non-représentative, à une étape intermédiaire dans la réalisation du mégaprojet, à la mi-projet, et selon une approche pratiquement inédite, l'apprentissage dans les PME suite aux grands projets, en font une étude originale. Ultérieurement, l'étude de l'ensemble des entreprises adjudicataires permettra de mesurer les impacts pour l'ensemble de la population et la durée totale du projet. Également, les mesures effectuées sont difficilement comparables à un autre cas. Toutefois les tendances observées peuvent faire l'objet de comparaisons.

Ce qu'il faut donc retenir, ce ne sont pas tant les chiffres, appelés à changer, mais bien les méthodes utilisées pour les obtenir et surtout, les tendances et les enjeux qu'ils dégagent, autant les problématiques que les potentiels de développement : par exemple, cette étude montre que les entreprises régionales sont exclues dans une proportion de 45 % des appels d'offres. Il faut retenir la pertinence de cet indicateur, son mode de calcul, la problématique de l'offre régionale selon le secteur de compétence et réfléchir aux éléments permettant d'approfondir l'étude de cette problématique, c'est-à-dire, comment améliorer l'adéquation entre l'offre régionale et la demande



de projets industriels selon l'expertise (la spécialisation et la diversification des produits et services).

Cette recherche, par ses résultats partiels et spécifiques, contribue à l'élaboration d'une enquête approfondie sur la rétention et l'apprentissage dans les PME et à la création d'un modèle de suivi pour les impacts sociaux et économiques d'un mégaprojet industriel. La réalisation d'une enquête exploratoire aurait peu de sens dans la simple perspective de ce mémoire mais, en s'inscrivant dans le cadre du Projet de modélisation du suivi des impacts sociaux de l'aluminerie Alma, cette recherche apporte de nouvelles connaissances qui seront récupérées dans le cadre de ce projet et participeront à la rencontre de ses objectifs. Entre autres, elle a permis de dégager des recommandations et des variables utiles pour un futur mégaprojet en région ressource.

## **Conclusion**

**Le potentiel de développement régional viable du mégaprojet  
industriel**

L'objectif principal de la recherche était d'établir dans quelle mesure l'implantation de l'aluminerie d'Alcan à Alma s'avère un levier pour le développement régional viable à travers la rétention de retombées économiques et les apprentissages réalisés par les entreprises régionales. À cet égard, notre hypothèse était que le mégaprojet constitue effectivement un levier pour le développement économique viable de la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean. Cette conclusion effectue un retour sur les objectifs de la recherche tels qu'établis au premier chapitre (section 4). Elle présente ensuite la contribution de la recherche à l'amélioration de la pratique du suivi des impacts sociaux et économiques et finalement, elle aborde les suites possibles de la recherche à partir des questions qui restent à solutionner.

## **1. Retour sur les objectifs de la recherche**

### **1.1 L'identification des leviers et blocages à la rétention et à l'apprentissage**

Premièrement, il fallait identifier les variables déterminantes de leviers et de blocages afin de comprendre la capacité de rétention et d'apprentissage des entreprises régionales. Pour y arriver, nous devons d'abord connaître les principaux enjeux régionaux liés aux retombées économiques et au développement régional. L'étude des interventions des acteurs du milieu, au chapitre IV, a permis d'identifier et de décrire ces enjeux. Parmi ces derniers, nous retenons plus particulièrement : le partenariat régional, la stratégie de maximisation, les questions liées au développement régional tel que l'effet d'entraînement, la situation des jeunes et la transformation de l'aluminium et enfin, le suivi des impacts économiques.

Ensuite, l'étude de la répartition des retombées économiques en région a été effectuée en analysant les résultats du processus d'attribution des lots pour la construction du

complexe industriel, au chapitre V. Premièrement, nous retenons que le secteur de compétences des lots est un facteur déterminant pour la présence d'entreprises régionales en appel d'offres et dans leur rendement pour l'obtention de lots. Nous retenons également que le rendement des entreprises régionales en appel d'offres dépasse les attentes émises en fonction des probabilités, qu'il y a un effet de proximité favorisant les sous-traitants de la région et que cette sous-traitance semble favoriser l'accès aux retombées pour de nouvelles entreprises. Cette analyse est enrichissante, mais il est certain que la connaissance de la valeur des lots attribués permettrait d'évaluer réellement les retombées économiques.

Enfin, les résultats du profil des répondants et ceux de l'enquête auprès des entreprises, aux chapitres VI et VII, ont permis de dégager des résultats intéressants concernant leurs perceptions à l'égard du mégaprojet, leur acquisition de savoir-faire, leur relations avec les acteurs impliqués dans le mégaprojet et leur profil d'entreprise avant le début du chantier.

Concernant les perceptions des entreprises nous retenons qu'elles misent sur le prix le plus bas et les relations d'affaires pour réussir en appel d'offres, reconnaissent l'importance économique et qualitative (expérience, renommée) du mégaprojet, estiment que les résultats actuels sont conformes à leurs attentes, connaissent bien les mesures de maximisation mises en place et les jugent utiles dans l'ensemble. Du côté des savoir-faire, nous retenons qu'il y a eu création d'emplois, investissement en équipements et augmentation de la production autant avant que pendant le chantier et même que de telles démarches sont prévues pour le futur. Également, le chantier Alma a permis aux entreprises d'acquérir de la renommée, de l'expérience dans leur domaine d'expertise et sur les grands chantiers industriels, de nouvelles habiletés techniques et de rencontrer de nouveaux partenaires d'affaires. Ensuite, concernant les relations, nous retenons que la moitié des entreprises est intéressée par les démarches de partenariat entre entreprises, qu'une majorité d'entre elles entretenaient déjà des liens avec le promoteur et qu'elles estiment que les acteurs institutionnels leur viennent rarement en aide pour obtenir ou réaliser un contrat. Finalement, en ce qui concerne le

profil des entreprises répondantes, nous retenons que ces dernières se trouvent dans une conjoncture économique favorable, en tenant compte de leur chiffre d'affaires.

L'ensemble des résultats précédents a permis l'identification et l'analyse de plusieurs variables déterminantes pour la rétention des retombées économiques. Ainsi, nous avons identifié et analysé l'impact des leviers suivants : le suivi, le partenariat régional, la proximité spatiale, le réseau d'information, le rendement des entreprises en appel d'offres, l'effet d'entraînement, le partenariat inter-entreprises, etc. D'un autre côté, nous avons observé l'impact des blocages suivants : les compétences des entreprises régionales, le support des ressources institutionnelles, l'effet champignon, l'effet de saturation, la question des échéanciers, etc.

L'identification des variables déterminantes pour la rétention des retombées économiques montre que l'objectif relatif à l'identification et à l'analyse de leviers et de blocages est atteint. La démarche d'analyse a été basée sur les perceptions des intervenants régionaux, sur l'étude de la distribution des lots et sur les perceptions et les comportements des entreprises.

## **1.2 L'évaluation de la stratégie de maximisation**

Lors de l'évaluation de l'efficacité de la stratégie de maximisation établie par le promoteur et le milieu — qui repose principalement sur l'enquête qui caractérise l'efficacité de ces mesures à la lumière des perceptions des entreprises — nous avons observé que le fractionnement des lots, le réseau d'information et le maillage des entreprises régionales sont des mesures jugées utiles et que la réduction des besoins de pointe et le support aux entreprises offert par les organismes de développement et les institutions sont des mesures qui devraient être revues et corrigées. Nous retenons que ces mesures ne favorisent pas

l'équité régionale au niveau des jeunes et de la provenance des nouveaux employés (transferts et emplois créés).

Nous retenons, de manière générale, que la stratégie de maximisation constitue un levier pour la rétention et favorise le développement économique viable dans la mesure où elle permet d'expérimenter des solutions alternatives aux préceptes du marché — coopération, partenariat et soutien avec le milieu, solidarité — pour répondre aux défis du développement régional viable. Aussi, la stratégie de maximisation constitue une réalisation exceptionnelle de la capacité de prise en main d'un territoire, cela même si plusieurs mesures ont été mises sur pied par le promoteur car elles ont été réappropriées par le milieu dont le réseau d'information, le maillage des entreprises, le soutien aux entreprises et le suivi au cours du projet.

### **1.3 Les apprentissages réalisés**

Troisièmement, nous devons vérifier la propension des entreprises régionales à réaliser des apprentissages à partir des retombées économiques. À cet égard, l'enquête auprès des entreprises est un outil précieux pour qualifier et quantifier les apprentissages des entreprises en termes d'augmentation des capacités matérielles et intellectuelles d'action et d'établissement de nouvelles relations sociales et pour évaluer l'intensité de l'apprentissage réalisé. L'analyse des apprentissages, au chapitre VIII, indique que les apprentissages les plus fréquents concernent l'accroissement des capacités d'actions matérielles : consolidation des finances, achat de machinerie, embauche de main-d'œuvre, etc. Les apprentissages liés au savoir-faire viennent en second : formation, acquisition d'expérience, développement d'expertise, et ceux d'ordre social en dernier : liens d'affaires et partenariats.

Une forte majorité de ces apprentissages concerne l'application efficace d'une solution déjà connue à une situation particulière : par exemple, embaucher des travailleurs pour réaliser un contrat. Peu d'entreprises ont réalisé des apprentissages caractérisés par l'ajout de nouvelles solutions au bagage de solutions déjà connues par l'entreprise : par exemple, le développement d'un nouveau produit ou services. Le survol des apprentissages chez les entreprises ayant participé au chantier montre qu'elles accroissent principalement leur capacité de production et qu'il est possible, mais moins fréquent, qu'elles développent une nouvelle expertise ou tissent de nouveaux liens d'affaires. Ainsi, le chantier apporte rarement des changements à l'orientation de développement d'une entreprise, par l'apport de nouvelles solutions, mais renforce l'expérience dans les situations déjà vécues, pour solutionner efficacement une situation donnée à partir de solutions connues.

Notre recherche dresse un portrait inédit des apprentissages réalisés par les entreprises régionales ayant participé au mégaprojet et supporte une première analyse de leur nature et leur intensité. Ce portrait de l'apprentissage devrait être répété une fois le mégaprojet complété et après cinq ans afin d'évaluer les retombées sur un plus long terme.

#### **1.4 Le potentiel du mégaprojet pour le développement régional viable du SLSJ**

À la lumière des leviers et des blocages identifiés, de l'efficacité de la stratégie de maximisation et du portrait des apprentissages, nous constatons que la construction du mégaprojet possède un potentiel pour le développement régional viable et que celui-ci s'exprime en termes de développement d'apprentissages dans les entreprises régionales. Cependant, ce potentiel ne repose pas uniquement sur le mégaprojet en tant que tel, mais sur son arrimage au milieu d'accueil : la préparation du milieu d'accueil, l'efficacité des entreprises dans la rétention de retombées, leur propension à développer des apprentissages qui auront un impact sur leur développement à long terme et indirectement, sur le développement plus autonome et viable en région. Dans le cas du mégaprojet Alma, la

réponse qui se dégage de l'analyse exploratoire que nous avons effectuée est positive, à la condition que les apprentissages effectués par les entreprises soient conservés et mis en valeur, entre autres avec l'aide des institutions ou des organismes de développement économique.

Il est impossible d'affirmer à ce moment que la construction du mégaprojet a un impact significatif sur le développement viable de la région puisqu'elle était inachevée au moment de notre cueillette des données. Cependant, les résultats exploratoires concernant la phase de construction laissent penser que le mégaprojet industriel Alma a constitué un potentiel de développement viable régional. Nous pensons notamment à l'établissement et au resserrement des liens de partenariats entre les acteurs du milieu, surtout ceux avec le promoteur, un acteur central du développement de l'industrie manufacturière au SLSJ. Nous pensons aussi à l'ouverture des entreprises régionales face à la collaboration inter-entreprises, à l'établissement de précédents régionaux (voire provinciaux) en matière de mesure de maximisation et de diffusion d'information. Le bon rendement des entreprises régionales en appel d'offres et au niveau de la sous-traitance est également un indicateur encourageant pour la rétention de retombées économiques et la réalisation d'apprentissages.

Ce contexte favorable est désormais documenté et analysé, rendant possible dans le cas de ce projet et de projets futurs, l'amélioration des conditions pour l'émergence du développement régional viable en bonifiant et en adaptant certaines mesures de maximisation. Notamment en étant attentif aux recommandations effectuées dans ce mémoire.



## **2. L'amélioration de la pratique du suivi des impacts économiques**

Notre angle d'analyse, centré sur les apprentissages des entreprises, permet d'envisager et de comprendre l'impact des retombées économiques du mégaprojet sur la dynamique du développement. Appliquée en complément, et non en remplacement, à une approche classique des retombées économiques — mesure des impacts, modèle de flux de capitaux — cette approche saisit avec une précision optimale la complexité des impacts économiques d'un projet industriel sur son milieu d'accueil. Bien entendu, cette approche demeure exploratoire et plusieurs dimensions théoriques, méthodologiques et analytiques restent à préciser pour arriver à une approche pratique intégrée. Néanmoins, nous soulignons encore la nécessité, voire l'urgence, d'approfondir l'étude des apprentissages en complément à l'étude des flux monétaires en matière de suivi des retombées économiques. Cette intégration permet de comprendre, en recueillant un capital de connaissances sur les milieux, et de maximiser les dynamiques de développement issues de projets industriels dans les régions ressources d'accueil. Une meilleure compréhension de la dynamique d'intégration des retombées économiques permet de contrer le drainage des régions et maximiser leur développement à partir des intérêts des grandes entreprises et des centres. En ce sens, il est essentiel que les recommandations issues de ce premier exercice soient adressées, reconnues et discutées par les intervenants auxquels elles s'adressent.

En parallèle aux objectifs relatifs à la problématique du développement économique régional à partir d'un investissement industriel, notre recherche vise également à contribuer à l'élaboration d'un modèle pour l'évaluation et le suivi des impacts économiques de tels projets. Nous estimons à ce chapitre que cette recherche contribue à l'amélioration de la pratique du suivi des impacts de plusieurs façons.

D'abord, en documentant en détail un cas spécifique d'investissement industriel, ce qui constitue un élément de comparaison essentiel pour l'étude de projets futurs. D'autant plus

qu'il décrit les impacts économiques effectifs et ne présente pas seulement un autre modèle de calcul applicable aux données de bases sur les dépenses d'investissements. C'est un portrait de retombées concrètes, centré sur les entreprises régionales, qui joint à d'autres exemples, pourra s'avérer utile à la pratique de l'évaluation d'impact sur l'environnement au Québec. En l'occurrence, nous ne disposons pas d'études québécoises comparables pour confronter notre démarche dans l'étude du mégaprojet Alma.

Ensuite, notre contribution au modèle de suivi permettra de constituer, dans le cadre du programme de recherche, un outil pour améliorer l'évaluation et le suivi des impacts sociaux par les institutions responsables et le milieu. Ce dernier pourra s'approprier ce processus dans une perspective de planification d'un développement économique viable.

Notre contribution à la modélisation prend différentes formes. Premièrement, nous avons identifié des variables déterminantes dans la capacité de rétention des retombées économiques et d'apprentissage : celles-ci devraient être intégrées au modèle avec leurs indicateurs appropriés pour effectuer le suivi, sous forme d'une grille de vérification par exemple. Dans le même ordre d'idées, l'évaluation des mesures de maximisation a dégagé leurs forces et leurs faiblesses et ces éléments devraient également être intégrés au modèle, sous forme de lignes directrices par exemple.

Deuxièmement, certains éléments de notre approche particulière de l'étude des retombées économiques mettent en exergue des enseignements enrichissants pour le suivi. Nous avons démontré que l'étude des entreprises, que l'intégration des dimensions sociales et économiques et que l'évaluation en termes de leviers et de blocages étaient des angles d'approches utiles et enrichissants pour le suivi et la compréhension de la dynamique de rétention des retombées, de l'apprentissage et du développement viable.

Enfin, en présentant une approche théorique et pratique qui matérialise l'étude des retombées économiques et du développement subséquent à un investissement industriel, qui intègre le calcul des impacts, le développement des capacités par l'apprentissage et le développement endogène, nous contribuons à l'amélioration du suivi.

En considérant ces différents apports, nous croyons que l'objectif de contribution à l'élaboration d'un modèle est atteint. De plus, l'exploration de ces nouvelles pistes de suivi des impacts répond à plusieurs questions et besoins dans la pratique de l'évaluation environnementale et soulève de nouvelles interrogations.

### **3. Les suites possibles de la recherche**

Cet enrichissement sera multiplié par les réponses que d'autres recherches apporteront aux interrogations laissées sans réponse ou inspirées par la recherche actuelle. Cette recherche exploratoire donne un aperçu de la dynamique de rétention et d'apprentissage à partir d'un échantillon partiel et préliminaire et il apparaît essentiel de connaître les résultats pour l'ensemble de la période de construction et auprès de toutes les entreprises régionales pour déterminer l'impact réel du chantier Alma sur le développement économique viable de la région du SLSJ.

Également, l'étude globale du développement viable entraîné par l'implantation de l'aluminerie doit s'étaler sur une période plus longue que la construction. Enfin, les apports identifiés dans cette recherche devront être intégrés à un modèle synthétique de suivi, il faudra modéliser les enseignements réalisés par le biais de cette recherche. Aussi pour y arriver, il sera nécessaire de valider auprès de toutes les entreprises adjudicataires les obstacles et leviers, les mesures de maximisation et les apprentissages.

Une recherche longitudinale sur les impacts économiques permettra non seulement d'analyser avec plus de précisions la dynamique de rétention et les processus d'apprentissage au sein des entreprises mais elle rendra l'étude de l'évolution des apprentissages réalisés possible et ainsi, de contribuer à l'étude de la problématique du développement régional viable.

Ainsi elle permettra de savoir si les apprentissages sont conservés, transférés et s'ils sont utilisés pour accroître le développement de l'entreprise. Ce n'est pas tout de développer un savoir-faire, encore faut-il le maintenir, le perfectionner et l'utiliser à nouveau. À l'issue des résultats concernant l'évolution de l'apprentissage pour l'ensemble des entreprises régionales, il sera possible de conclure sur l'impact réel du mégaprojet sur le développement des entreprises et son effet sur la dynamique sociale, environnementale et économique de la région du SLSJ.

## Bibliographie

ALCAN ALUMINIUM LTÉE (1997). (Lavalin environnement, consultants). Étude d'impact sur l'environnement : projet d'aluminerie Alma, Québec. BAPE, Québec.

ALCAN ALUMINIUM LTÉE (1998a). Rapport annuel 1997, Alcan, Montréal.

ALCAN ALUMINIUM LIMITÉE (1998b). Guide de presse 1998: Alcan au Saguenay—Lac-St-Jean, Direction des communications, SÉCAL, Jonquière.

ANTOINE, Serge (1998). « Du bon usage du développement durable », in Économies et sociétés, Développement, croissance et progrès, Série F, n° 36.

ARGYRIS, C. et SCHÖN, D.A. (1974). Theory in practice: Increasing professional effectiveness. Jossey-Bass, San Francisco.

ASSOCIATION RÉGIONALE DES COMMISSAIRES INDUSTRIELS (ARCI) (1998). Évaluation des procédures de transmission d'information aux fabricants. Alma.

AYDALOT, P. (1986). Milieux innovateurs en Europe. GREMI, Paris.

BAHRAMI, H. (1992). « The emerging flexible organisation: Perspectives from Silicon Valley », in California Managment Review.

BOUGIE, Jacques (1998). Feu vert à l'usine Alma, conférence de presse, Alma.

BRIDAULT, Alain (1994). « Les déterminants sociaux de la création d'entreprises », in Développement économique, clé de l'autonomie locale. Par PROULX, M-U, Les Éditions Transcontinentales.

BURDGE, J. Rabel et VANCLAY, Frank. (1996). « Social impact assessment: A contribution to the state of the art series », in Impact assessment. Vol. 4, mars.

BUREAU D'AUDIENCES PUBLIQUES SUR L'ENVIRONNEMENT (1997). Projet de construction d'une usine d'électrolyse à Alma, par Alcan Aluminium Ltée. Rapport d'enquête et d'audiences publiques. Publications officielles, Québec.

BUREAU D'AUDIENCES PUBLIQUES SUR L'ENVIRONNEMENT (1997). Audiences publiques sur le projet de construction d'une usine d'électrolyse à Alma, par Alcan Aluminium Ltée. Transcriptions des audiences tenues les 9, 10, 11 et 12 juin, les 7 et 8 juillet et les 4,5 et 6 août 1997. Publications officielles, Québec.

BUREAU DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (1998). Coup d'œil régional. <http://www.bsq.gouv.qc.ca>

CERNEA, M. Michael et KUDAT, Ayse (1997). « Social assessment for better development: case studies in Russia and central Asia », In The World Bank, Environmentally sustainable development studies and monographs series. N° 16, Washington.

CHADWICK, Andrew (1995). « Socio-economic impacts 2: social impacts », in Methods of environmental impact assessment. UCL press, Londres.

COMITÉ DE SUIVI DU CRCD (1998). Plan d'action pour la maximisation des retombées économique. Alma.

CONSEIL RÉGIONAL DE CONCERTATION ET DE DÉVELOPPEMENT (1998). Procès-verbal : réunion mensuelle du Comité de suivi du CRCD. Dix-neuf procès-verbaux, de janvier 1998 à juillet 1999, Jonquière.

COURVILLE, Léon (1985). L'impact économique de l'Alcan au Québec et au Saguenay—Lac-St-Jean. Alcan, Jonquière.

CUKIERMAN, S., DE NANTEUIL, M., PARLIER, M. et LOUIS, C. (1996). Apprentissages formels et informels dans les organisations. Éd. ANACT, Paris.

DATAR (1997). Grandes entreprises et appui au développement économique local. La documentation française, Paris.

DENQ, Furjen et ALTENHOFEL, June (1997). Social impact assessments conducted by federal agencies : An evaluation. In Impact assessment. Vol. 15, septembre.

DUBOIS, Michel (1998). La qualité de vie des citoyens de la municipalité d'Alma, Le projet Alma, Université du Québec à Chicoutimi, Chicoutimi.

DUNN, E.S. (1971). Economic and social development. Johns Hopkins University Press, Baltimore.

FRITZ, Jean-Claude (1997). « Le développement durable : la recherche d'autres logiques? », in L'humanité face à la mondialisation. Par FRITZ, Gérard et FRITZ, Jean-Claude, L'Harmattan, Paris.

GAGNON, Christiane (1991, été). « Développement viable, politique québécoise et industrie de l'aluminium », in Revue canadienne des sciences régionales. Vol. XIV, n° 2, été.

GAGNON, Christiane (1991). Dynamique sociospatiale, enjeux territoriaux et redéploiement de l'industrie de l'aluminium au Saguenay-Lac-Saint-Jean à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle. Thèse de doctorat, Université de Montréal, Montréal.

GAGNON, C., HIRSCH, P. et HOWITT, R. (1993). « Can SIA Empower Communities », in Environmental Impact Assessment Review. Vol. 13.

GAGNON, Christiane (1994a). La recomposition des territoires. Développement local viable : récits et pratiques d'acteurs sociaux dans une région québécoise. L'Harmattan, coll. Logiques sociales, Paris.

GAGNON, Christiane (1994b). Évaluation ex post des impacts sociospatiaux d'un projet industriel (Laterrière, Québec). Note de recherche n° 13, UQAC, GRIR, Chicoutimi.

GAGNON, Christiane (1994-1995). « Développement local viable : approches, stratégies et défis pour les communautés », in Coopératives et développement. Vol. 26, n° 2.

GAGNON, Christiane (1995). « Social Impact Assessment in Québec: Issues and Perspectives for Sustainable Community Development », in Impact Assessment. Vol. 13, n° 3, septembre.

GAGNON, Christiane. (1996). « L'impact de la grande entreprise sur la dynamique sociospatiale du Saguenay-Lac-Saint-Jean », in Trames, Revue de l'aménagement. N° 11.

GAGNON, Christiane et al. (1999). Alma et sa région d'appartenance : Portrait de référence. Programme de modélisation du suivi des impacts sociaux de l'aluminerie Alma. GRIR, UQAC, Chicoutimi.

GAUTHIER, Benoît (1997). Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données. Presse de l'Université du Québec, Sainte-Foy.

GEORGE, Clive. (1999). « Testing for sustainable development through environmental assessment », in Environmental impact assessment review. Vol. 19, n° 2.

GILPIN, Alan (1995). Environmental impact assessment (EIA): cutting edge for the twenty-first century. Cambridge University Press, Cambridge.

GILPIN, Allan (1996). Dictionary of environment and sustainable development. J. Wiley, New-York.

GLASSON, John. (1995). « Socio-economic impacts 1 : overview and economic impacts », in Methods of environmental impact assessment : the natural and built environment series 2. Par MORRIS, P. et THERIVEL, R. UCL Press, London.

GROUPE PISTE (1995). L'ancrage territorial des activités industrielles et technologiques — une approche méthodologique. Rapport final.

HAQUE, Emdad (1996). « Integration of Regional Economic Impact Assessment (REIA) with Social Impact Assessment (SIA) : The Case of Water Improvement Service Projects in Rural Manitoba, Canada », in Impact Assessment. Vol. 14, n° 4, décembre.

HYDRO-QUÉBEC (1995). Aménagement hydroélectrique Sainte-Marguerite-3. Hydro-Québec, Montréal.

JACOBS, Peter et SADLER, Gary (1990). Développement durable et évaluation environnementale : perspectives de planification d'un avenir commun. Conseil Canadien de la recherche sur l'évaluation environnementale, Ottawa.

JULIEN, Pierre-André (1996). « Entrepreneuriat, développement du territoire et appropriation de l'information », in Revue internationale PME. Vol. 9, n° 3-4.

KNIGHT, N. et al. (1993). What we know about the socio-economic impacts of canadian megaprojects: An annotated bibliography of post-project studies. Centre for human settlements, University of British Columbia, Vancouver.

KOENING, G. (1994). « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », in Revue française de gestion. N° 97.

LAPOINTE, Paul-André (1996). « Modernisation in Québec », in Restructuring in Global Aluminium. Par CAMPBELL, B. et ERICSSON, M., Mining Journal Books, Londres.

LEADER II (1995). Guide méthodologique pour l'analyse des besoins locaux d'innovation. Document réalisé à la suite du séminaire « Méthodes et outils de diagnostic permanent de territoire », L'Observatoire européen Leader, Serta (Portugal).



LECOQ, Bruno (1995). « La relation technologie-territoire et les milieux innovateurs », in Revue internationale PME. Vol. 8, n° 1.

LUSSIER, Claude (1990). Évaluation de l'impact économique et démographique régional du projet d'aluminerie de Lauralco à Deschambault. Conseil de la MRC de Portneuf, Portneuf.

MEREDITH, Thomas (1995). « Assessing Environmental Impacts in Canada », in Ressource and Environmental Management in Canada. Par MITCHELL Bruce, Oxford University Press, Londres.

MINGUZZI, Antonio et PASSARO, Renato (1997). « Apprentissage et culture d'entreprise dans les PME : une analyse explorative intersectorielle », in Revue internationale PME. Vol. 10, N° 2.

MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT DU QUÉBEC (MENV) (1997). Guide de réalisation d'une étude d'impact sur l'environnement. Le Ministère, Québec.

MORRIS, P. et THERIVEL, S. (1995) Methods of environmental impact assessment. UCL Press, Londres.

NOAA (National Oceanic and Atmospheric Administration, É-U), Interorganizational committee (1994). Guidelines and principles for social impact assessment. Technical memorandum, Washington.

PERRIN, Jean-Claude (1989). Milieux innovateurs : Éléments de théorie et typologie. Notes de recherche, Centre d'économie régionale, N° 104, Aix-Marseille III, Aix-en-Provence.

PROBST, Gilbert et BÜCHEL, Bettina (1995). L'entreprise apprenante. Les Éditions d'organisation, Paris.

PROULX, Marc-Urbain (1993). Milieux innovateurs : Concepts et application. Cahier de recherche, DSEA, Université du Québec à Chicoutimi, Chicoutimi.

PROULX, Marc-Urbain (1994). Milieux innovateurs et développement au Québec. Cahier de recherche, DSEA, Université du Québec à Chicoutimi, Chicoutimi.

RICKSON, E. Roy, WESTERN, S. John et BURDGE, J. Rabel (1990). « Social impact assessment: knowledge and development », in Environmental impact assessment review. Vol. 10, n° ½, mars-juin.

RICKSON, R.E., LANE, M., LYNCH-BLOSSE, M., et WESTERN, J.S. (1995). « Community, environment and development: social impact assessment in resource-dependent communities », in Impact assessment. Vol. 13, décembre.

SCHÖN, A. Donald (1994). « Quelques questions à propos du concept d'apprentissage organisationnel », in L'analyse stratégique, sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels. Par Michel Crozier et F. Pavé, Éd. Du Seuil, Paris.

SPALDING, Harry, SMIT, Barry et KREUTZWISER, Reid (1993). « Evaluating environmental impact assessment : Approaches, lessons and prospects », in Environments. Vol. 22, n° 1.

STOREY, Keith (1995). « Managing the Impacts of Hibernia : A Mid-Term Report », in Ressource and Environmental Management in Canada. Par MITCHELL B., Oxford University Press, Londres.

STOREY, K. et LOCKE, J. (1997). « Socio-Economic Assessment Auditing : A Hibernia Case Study », in Canadian Environmental Assessment in Transition. Par SINCLAIR, A.J., University of Waterloo, Waterloo.

STOHR, W.B. et TAYLOR, D.R.F. (1981). Development from above or below. Ed. John Wiley and Sons, New-York.

SUSTAINABLE SEATTLE (1998). Indicators of sustainable community. Status report, Seattle.

TARONDEAU, Jean-Claude (1998). Le management des savoirs. Collection Que sais-je ?, N° 3407, Presse Universitaires de France, Paris.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle (1996). « Développement local, districts industriels et milieux innovateurs : mode ou tendance de fond ? », in Le Québec des régions : vers quel développement. Par CÔTÉ, Serge, GRIDEQ, Université du Québec à Rimouski, Rimouski.

VACHON, Bernard (1996). « Mettre le territoire en état de produire : le rôle des facteurs sociaux, culturels et environnementaux dans la démarche de développement local », in Le Québec des régions : vers quel développement. Par CÔTÉ, S., GRIDEQ, UQAR, Rimouski.

WCED (World Commission on Environment and Development) (1987). Our common futur. Oxford University Press, Oxford.

YAMAGUCHI, S. et KUCZEK, E. (1984). « L'impact social et économique des grands projets énergétiques sur les communautés locales », in Revue internationale du travail. Vol. 123, n° 2, mars-avril.

## **Annexe I**

### **Questionnaire : Enquête sur les perceptions et les comportements des entreprises**

LA PREMIÈRE SÉRIE DE QUESTIONS TRAITE DES ÉVÉNEMENTS QUI **PRÉCÈDENT** **L'OBTENTION ET LA RÉALISATION D'UN CONTRAT**. EN PRINCIPE, ELLE COUVRE UNE PÉRIODE QUI REMONTE À LA PREMIÈRE FOIS OÙ VOUS AVEZ ENTENDU PARLER DU PROJET ALMA JUSQU'AU MOMENT OU UN CONTRAT VOUS ÉTAIT ATTRIBUÉ EN BONNE ET DUE FORME.

1) EN **PRÉVISION** DE LA CONSTRUCTION DE L'USINE ALMA, VOTRE ENTREPRISE A-T-ELLE CONSIDÉRÉ LES DÉMARCHES SUIVANTES AFIN DE FAVORISER L'OBTENTION DE CONTRATS ?

- ☐ Ajout ou renouvellement de machinerie
  - ☐ Valeur de l'investissement : \_\_\_\_\_ \$
- ☐ Offre de nouveaux produits et services
- ☐ Embauche de personnel
  - ☐ Nombre d'employés: \_\_\_\_\_
- ☐ Formation de personnel
- ☐ Obtention de certificat / brevets d'entreprise (assurance qualité, sécurité)
- ☐ Améliorer le bilan de l'entreprise (endettement, fond de roulement, % productivité)
- ☐ Libérer ou alléger le carnet de commandes (planifier la disponibilité)
- ☐ Rapprochement avec d'autres entreprises
  - ☐ Lesquelles: \_\_\_\_\_
- ☐ Rapprochement avec le promoteur
- ☐ Utilisation de ressources institutionnelles (Municipalités, ARCI, ministères, autres)
  - ☐ Lesquelles: \_\_\_\_\_
- ☐ Collecte d'information concernant le projet (réseaux, contacts)
- ☐ Autre : \_\_\_\_\_

☐ **AUCUNE**

1.1) DANS LA LISTE SUIVANTE, QUEL(S) ÉNONCÉ(S) EXPLIQUE(ENT) POURQUOI VOUS N'AVEZ PAS ENVISAGÉ DE TELLES DÉMARCHES ?

- ☐ Les travaux avec Alcan représentent un débouché marginal, peu important
- ☐ Contacts déjà bien établis, aucunes démarches supplémentaires nécessaires
- ☐ Démarches trop coûteuses par rapport aux chances d'obtenir un contrat
- ☐ Manque de ressources (temps, personnel),
- ☐ Manque d'intérêt, de motivation
- ☐ Autre: \_\_\_\_\_

2) VOTRE COMPAGNIE A-T-ELLE ÉTÉ IMPLIQUÉE DANS DES DÉMARCHES EN VUE DE RÉALISER UNE FORME QUELCONQUE DE COLLABORATION AVEC UNE AUTRE ENTREPRISE DANS LE CADRE DU PROJET ? (RÉUSSIE OU NON)

OUI ☐

2.1) POUVEZ-VOUS DÉCRIRE LA NATURE DE CETTE RELATION

Type de collaboration:

☐ Coopération

☐ Alliance

☐ Fusion

☐ Autre: \_\_\_\_\_

Entreprises impliquées: \_\_\_\_\_

Durée prévue de la collaboration:

☐ Pour la durée du contrat, du chantier

☐ Pour une période d'essai

☐ Permanente

☐ Indéterminée

Origine de l'initiative de collaboration:

☐ Votre entreprise

☐ Votre partenaire d'affaire

☐ Une approche conjointe

☐ Autre: \_\_\_\_\_

Motivations à l'origine de la collaboration:

☐ Accroître la capacité de production (gérer de plus gros contrats)

☐ Compléter / élargir le domaine d'expertise

☐ Partager les frais d'exploitation (gestion)

☐ Occasion pour réaliser un projet de collaboration déjà existant

☐ Autre: \_\_\_\_\_

Réussite de la démarche: OUI ☐

NON ☐

NON ☐

2.2) DANS LA LISTE SUIVANTE, QUEL(S) ÉNONCÉ(S) EXPLIQUE(ENT) POURQUOI VOUS N'AVEZ PAS ENVISAGÉ DE TELLES STRATÉGIES ? (OU POURQUOI ELLES N'ONT PAS RÉUSSIES)

☐ Rapports de compétitivité trop forts

☐ Entreprise déjà autonome

☐ Obstacles législatifs et bureaucratiques trop importants

☐ Relations difficiles à établir (distance, communication, vision d'affaire)

☐ Peu d'intérêt envers les stratégies de collaboration

☐ Autres: \_\_\_\_\_

3) L'OBTENTION D'UN CONTRAT SUPPOSE LA PARTICIPATION AU PROCESSUS D'APPEL D'OFFRES ÉTABLI PAR LE PROMOTEUR. DANS LA LISTE SUIVANTE, QUELS SONT LES TROIS (3) FACTEURS **LES PLUS IMPORTANTS** POUR L'OBTENTION D'UN CONTRAT À L'INTÉRIEUR DE CE PROCESSUS ?

**COCHEZ TROIS (3) ÉNONCÉS, L'ORDRE N'IMPORTE PAS**

- ☐ Être déjà en relations d'affaire avec le promoteur
- ☐ Posséder des installations à proximité du chantier (avoir une succursale ou être de la région)
- ☐ Posséder une bonne réputation d'affaire (qualité totale, sécurité, efficacité)
- ☐ Avoir une main-d'œuvre qualifiée et performante
- ☐ Répondre aisément à toutes les exigences de l'appel d'offre
- ☐ Posséder des équipements modernes et fiables
- ☐ Détenir une technique ou un savoir-faire rares ou exclusifs (production de biens ou de services)
- ☐ Offrir le prix le plus bas possible
- ☐ Présenter une offre de service de qualité: claire, complète, réaliste, avec un prix équilibré

4) LORS DE LA CONSTRUCTION DE **L'USINE LATERRIÈRE** D'ALCAN, VOTRE ENTREPRISE A-T-ELLE RÉALISÉ DES TRAVAUX POUR ALCAN ?

☐ OUI

4.1) DANS QUELLE MESURE CETTE EXPÉRIENCE A CONSTITUÉ UN AVANTAGE POUR VOTRE ENTREPRISE DANS L'OBTENTION ET LA RÉALISATION D'UN CONTRAT SUR LE PROJET ALMA ?

- ☐ Aucun avantage
- ☐ Un léger avantage
- ☐ Un avantage utile
- ☐ Un avantage important
- ☐ Un avantage décisif
- ☐ NON

4.2) DANS QUELLE MESURE PENSEZ-VOUS QUE LA RÉALISATION DE TRAVAUX SUR LE **CHANTIER ALMA** CONSTITUE UN ATOUT PERMETTANT À VOTRE ENTREPRISE DE MIEUX SE POSITIONNER SUR D'AUTRES GRANDS CHANTIERS INDUSTRIELS ?

- ☐ Nullement
- ☐ Légèrement
- ☐ Modérément
- ☐ Fortement
- ☐ Totalelement

LA PROCHAINE SÉRIE DE QUESTIONS SE RAPPORTE AUX ÉVÉNEMENTS QUI SONT **DIRECTEMENT LIÉS** À LA RÉALISATION DU(DES) CONTRAT(S) QUE VOUS AVEZ OBTENU SUR LE CHANTIER ALMA. EN PRINCIPE, ELLE COUVRE LA PÉRIODE DES TRAVAUX JUSQU'À LEUR ACHÈVEMENT.

5) POUR VOTRE ENTREPRISE, L'OBTENTION DE CONTRAT(S) AVEC ALCAN SUR LE PROJET DE CONSTRUCTION DE L'USINE REVÊT-ELLE **UNE IMPORTANCE PARTICULIÈRE** PAR RAPPORT À D'AUTRES CONTRATS DE VALEUR SIMILAIRE ?

OUI ☐

5.1) DANS LA LISTE SUIVANTE, QUEL(S) ÉNONCÉ(S) EXPLIQUE(ENT) POURQUOI LES TRAVAUX SUR LE CHANTIER ALMA ONT **UNE IMPORTANCE PARTICULIÈRE** À VOS YEUX ?

☐ Renommée

☐ Liens d'affaires avec Alcan

☐ Expérience sur les grands chantiers industriels (alumineries)

☐ Expérience dans un nouveau champ d'expertise pour l'entreprise (savoir-faire)

☐ Autres: \_\_\_\_\_

NON ☐

5.2) QUELLE EST L'IMPORTANCE DES TRAVAUX EFFECTUÉS EN RAPPORT À VOTRE CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL ?

En pourcentage: \_\_\_\_\_ %

6) EST-CE PARTICULIER (DIFFÉRENT) DE FAIRE AFFAIRE AVEC ALCAN (COMME CLIENT, DONNEUR D'ORDRE OU PARTENAIRE D'AFFAIRES) ?

OUI ☐

Pourquoi

☐ Niveau technique

☐ Procédures

☐ Exigences, standards

☐ Santé, sécurité au travail

☐ Respect des échéanciers et plans

☐ Circulation de l'information, qualité de l'information

☐ Autre: \_\_\_\_\_

6.1) EXPLIQUEZ EN QUOI CONSISTENT LES PARTICULARITÉS QUE VOUS AVEZ IDENTIFIÉ ?

NON ☐

7) LA **RÉALISATION DE CONTRAT(S)** PAR VOTRE ENTREPRISE A-T-ELLE IMPLIQUÉ LE RECOURS AUX RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES OU AUX NOUVELLES RESSOURCES SUIVANTES ?

- ☐ Croissance de l'utilisation de la capacité de production actuelle (% utilisation)
- ☐ Renouvellement (modernisation) ou ajout de machinerie
  - ☐ Valeur de l'investissement: \_\_\_\_\_
- ☐ Embauche de nouveau personnel
  - ☐ Combien: \_\_\_\_\_
  - ☐ Pour quelle durée: \_\_\_\_\_
- ☐ Formation de personnel
- ☐ Qualification d'entreprise (ISO-9000)
- ☐ Développement de nouveaux produits, services ou savoir-faire
- ☐ Croissance du développement à l'extérieur : import-export, liens, échanges
- ☐ Accélération ou réalisation d'autres projets internes connexes ou préalables
- ☐ Renforcement des assises financières (prêts, fonds de roulement, CA \$)
- ☐ Autre: \_\_\_\_\_
- ☐ Aucune

8) AU COURS DE **LA RÉALISATION** DES TRAVAUX, VOTRE ENTREPRISE A-T-ELLE RENCONTRÉ LES DIFFICULTÉS OU LES OBSTACLES SUIVANTS ?

- ☐ Manque de personnel qualifié
- ☐ Manque de machinerie spécialisée
- ☐ Manque de qualification
- ☐ Tâche en dehors de l'expertise normale
- ☐ Bris, contretemps
- ☐ Problèmes d'approvisionnement
- ☐ Problèmes financiers
- ☐ Changements dans le contrat
- ☐ Conflits:
  - ☐ employés
  - ☐ contractants
  - ☐ agents du promoteur
- ☐ Autre: \_\_\_\_\_
- ☐ Aucun obstacle

8.1) COMMENT AVEZ-VOUS SURMONTÉ CES OBSTACLES?



9) VOTRE ENTREPRISE A-T-ELLE FAIT APPEL À DE LA SOUS-TRAITANCE DANS LA RÉALISATION DES TRAVAUX OBTENUS SUR LE CHANTIER ?

☐ OUI

9.1) LA SOUS-TRAITANCE ÉTAIT-ELLE RÉALISÉE PAR:

☐ Des entreprises régionales

☐ Nombre: \_\_\_\_\_

☐ Des entreprises de l'extérieur

☐ Nombre: \_\_\_\_\_

☐ NON

9.2) PERCEVEZ-VOUS L'ORIGINE GÉOGRAPHIQUE (RÉGIONALE) COMME UN FACTEUR À CONSIDÉRER DANS LE CHOIX D'UN SOUS-TRAITANT, D'UN FOURNISSEUR OU DE MAIN-D'ŒUVRE ?

☐ Nullement

☐ Légèrement

☐ Modérément

☐ Fortement

☐ Totalelement

9.3) ÊTES-VOUS (ÉTIEZ-VOUS) INTÉRESSÉ À RÉALISER DE LA SOUS-TRAITANCE POUR UN AUTRE CONTRACTANT ?

☐ OUI

☐ NON

☐ POURQUOI ? : \_\_\_\_\_

10) LES RÉSULTATS ACTUELS (NOMBRE DE CONTRATS, VALEUR DES CONTRATS) CORRESPONDENT-ILS À VOS ATTENTES INITIALES ?

☐ Largement inférieurs aux attentes

☐ Inférieurs aux attentes

☐ Conformes aux attentes

☐ Supérieurs aux attentes

☐ Largement supérieurs aux attentes

CETTE PARTIE DE L'ENTREVUE S'INTÉRESSE AUX ÉLÉMENTS QUI SONT RENDUS POSSIBLES **SUITE À LA RÉALISATION** D'UN (DE) CONTRAT(S). AUTREMENT DIT, ELLE S'ATTARDE AUX CONSÉQUENCES DU CHANTIER SUR VOTRE ENTREPRISE ET SON ÉVOLUTION FUTURE.

11) EST-CE QUE LA RÉALISATION DES TRAVAUX VOUS A PERMIS D'ACQUÉRIR LES EXPÉRIENCES OU LES HABILÉTÉS SUIVANTES QUI POURRONT ÊTRE UTILES POUR L'AVENIR ?

- ☐ Connaître davantage les exigences et les opportunités reliées aux grands chantiers industriels
- ☐ Acquérir de nouvelles habiletés techniques (formation)
- ☐ Affirmer et améliorer le champ habituel d'expertise (expérience)
- ☐ Développer un nouveau savoir-faire (innovation)
- ☐ Acquérir une plus grande visibilité (renommée)
- ☐ Entrer en contact avec de nouveaux partenaires d'affaires
- ☐ Autres: \_\_\_\_\_
- ☐ Aucune

12) DANS LA LISTE SUIVANTE, INDIQUEZ LES **PROJETS FUTURS** QUI S'INSCRIVENT DANS LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DE VOTRE ENTREPRISE ?

12.1) INDIQUEZ DANS QUELLE MESURE LA RÉALISATION DE TRAVAUX SUR LE CHANTIER ALMA PEUT JOUER **UN RÔLE PARTICULIER** DANS LA RÉALISATION DE VOS PROJETS DE DÉVELOPPEMENT ?

12) PROJETS FUTURS	12.1) RÔLE DU CHANTIER				
	AUCUN	MINEUR	UTILE	TRÈS UTILE	INDISPENSABLE
<input type="checkbox"/> Expansion de marché					
<input type="checkbox"/> Modernisation / achat d'équipement					
<input type="checkbox"/> Accroissement de la main-d'œuvre					
<input type="checkbox"/> Développement et offre de nouveaux produits ou services dans un domaine connexe					
<input type="checkbox"/> Développement et offre de nouveaux produits ou services dans un domaine externe					
<input type="checkbox"/> Investissements et immobilisation					
<input type="checkbox"/> Acquisition, expansion ou consolidation					
<input type="checkbox"/> Autre:					

- ☐ Aucun projet précis pour l'instant

13) EN GÉNÉRAL, DE QUELLE FAÇON VOTRE ENTREPRISE CONTRIBUE-T-ELLE AU DÉVELOPPEMENT DE LA RÉGION ?

13.1) COMMENT LA RÉALISATION DE TRAVAUX SUR LE CHANTIER ALMA PEUT VOUS PERMETTRE DE MIEUX CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL ?

LA PROCHAINE SÉRIE DE QUESTIONS SE RAPPORTE AUX RELATIONS ENTRETENUES ENTRE LES DIFFÉRENTS ACTEURS CONCERNÉS PAR LE PROJET ALMA.

14) EN DEHORS DE CES TRAVAUX, QUELS SONT OU ÉTAIENT VOS LIENS AVEC LE PROMOTEUR ?

- ☐ Contrats sur des chantiers précédents
- ☐ Contrats avec les usines existantes (fourniture, entretien)
  - ☐ Ponctuels (occasionnel)
  - ☐ permanents (fournisseur attitré, sous-traitant régulier)
- ☐ Autre: \_\_\_\_\_

14.1) LES TRAVAUX SUR LE CHANTIER ONT-ILS DONNÉ LIEU À DES COLLABORATIONS ENTRE VOUS ET LE PROMOTEUR ?

- ☐ Informations (contrats, projet, marché, formation technique, assistance gestion)
- ☐ Équipements (machines, outils, bâtiments, ordinateurs)
- ☐ Personnel (manœuvres, gestionnaires, conseillers, superviseurs)
- ☐ Autre: \_\_\_\_\_
- ☐ Aucune

15) D'APRÈS VOUS, LES ACTEURS INSTITUTIONNELS (MINISTÈRES, MUNICIPALITÉS, CLD) PEUVENT-ILS CONTRIBUER À L'OBTENTION DE CONTRATS SUR LE PROJET ALMA ?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Un peu
- ☐ Moyennement
- ☐ Beaucoup
- ☐ Fortement

15.1) PEUVENT-ILS ENSUITE VOUS ASSISTER DANS LA RÉALISATION DE CONTRATS ?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Un peu
- ☐ Moyennement
- ☐ Beaucoup
- ☐ Fortement

15.2) COMMENT LES ACTEURS INSTITUTIONNELS PEUVENT-ILS VOUS AIDER DANS LE CADRE DU PROJET ALMA ?

- ☐ Source d'information (sur les contrats, le projet, le marché)
- ☐ Formation technique
- ☐ Assistance en gestion
- ☐ Identification de partenaires
- ☐ Assistance ou source de financement
- ☐ Assistance juridique (lois, normes)
- ☐ Autres: \_\_\_\_\_
- ☐ D'aucune façon

15.3) QUELS SONT LES ACTEURS INSTITUTIONNELS QUI PEUVENT VOUS ASSISTER ?

\_\_\_\_\_

CETTE DERNIÈRE PARTIE DE L'ENTREVUE TRAITE DES **MESURES DE MAXIMISATION**  
MISES EN PLACE PAR LE MILIEU RÉGIONAL ET LE PROMOTEUR

16) DANS LA LISTE SUIVANTE QUELLES SONT LES MESURES DE MAXIMISATIONS DES RETOMBÉES ÉCONOMIQUES DONT VOUS ÊTES AU COURANT ?

16.1) D'APRÈS VOUS, QUELLE EST L'UTILITÉ DE CES MESURES POUR **LES ENTREPRISES** DE LA RÉGION ?

16) MESURE DE MAXIMISATION	16.1) UTILITÉ				
	AUCUNE	PEU UTILE	UTILE	TRÈS UTILE	INDISPENSABLE
<input type="checkbox"/> Réduction des besoins de pointes					
<input type="checkbox"/> Fractionnement des lots					
<input type="checkbox"/> Pré-assemblage et préfabrication en région					
<input type="checkbox"/> Répertoire des entrepreneurs et fabricants potentiels					
<input type="checkbox"/> Maillage entre les sous-traitants régionaux et les entreprises extérieures					
<input type="checkbox"/> Réseau d'information sur les appels d'offres (ACQ, ARCI, Comité CRCD)					
<input type="checkbox"/> Comité de maximisation de la ville d'Alma					
<input type="checkbox"/> Séances d'information (salons, conférences)					
<input type="checkbox"/> Comité de suivi du CRCD					

16.2) QUELLES AUTRES MESURES AURAIENT PU ÊTRE MISES EN PLACE ?

---